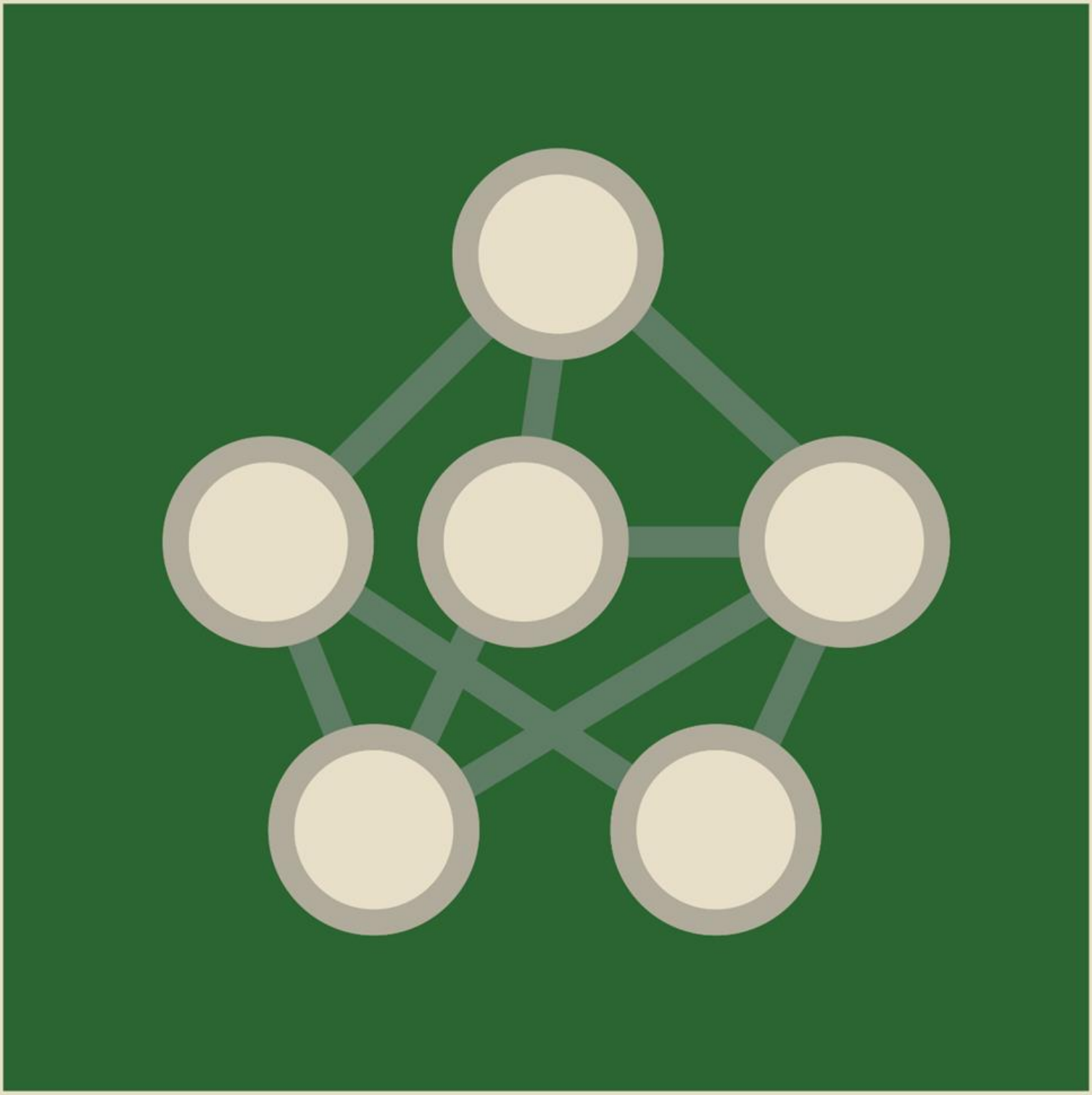


RESPONSABILIDAD UNIVERSAL EN TEMAS DE GERENCIA E INNOVACIÓN SOCIAL

V CONGRESO NACIONAL
De investigación e innovación
en Ciencias Económicas y Sociales

RESPONSABILIDAD UNIVERSAL
Promoviendo el cambio para el desarrollo
sostenible para una Venezuela Próspera

#LaNuevaVisiónDeUniversidad
@congresofacesuc

Compiladores: Karla Torres - Williams Aranguren - Neyda Ibañez

Responsabilidad Universal en temas de Gerencia e innovación social. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. V Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2024
442 p.;

Organización – Globalización – Disrupción - Tecnológica, - Nuevas organizaciones - Toma de decisiones - Desarrollo organizacional - Transformación digital - Desarrollo Sostenible – Competitividad - Productividad Calidad - Desafíos.

Autores: Francisco Gelanzé, Vianca Aguiar Dorkis Shephard, Edgar Lara, Ero Del Canto, Zoraida Linárez, Belkys Suárez, Ángela Herrera, Carlos Alcántara, Giovanni Garibotto, Edisson Frías Pérez, Yenesis Montilla, Yoalsis Limonche, Sol Vásquez, Frenesis Omaña, Mariajosé Africano, Juan Ledezma, Barbara Cassarino, Georgina González, Elio Farfán, Juan René Fernández, Manuel Ferere Morin, Gregory Cedeño, Juan Marrero, Edgar González, Neirys Soto, Madyelina Rengifo, Gillermo Marín, Melissa Mendoza, Maritza Espinoza, Viky Mujica.

© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Av. Salvador Allende, Edif. FACES 1, piso 1
Ciudad Universitaria Bárbula, Carabobo, Venezuela
Correo electrónico: dipi.faces@uc.edu.ve
Página web: http://faces.uc.edu.ve

Compilación a cargo de
© Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Directora-Editora: Neyda Ibañez
Coordinación general: Karla Torres
Diseño Stefania Poggioli
Montaje: Evy Rodríguez - Sorel Medina
Editores de desarrollo: Amaire Mora y Alberto Cadevilla

Responsabilidad Universal en temas de Gerencia e innovación social
Depósito Legal Nº CA2024000014
ISBN 978-980-233-865-8
Ediciones Universidad de Carabobo
Primera edición digital, 2024.
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

AUTORIDADES

Prof. Jessy Divo de Romero

RECTORA

Prof. Ulises Rojas

VICE - RECTOR ACADÉMICO

Prof. José Ángel Ferreira

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO

Prof. Pablo Aure

SECRETARIO

FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian

DECANO

Dra. Neyda Ibañez

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL, CAMPUS BÁRBULA

Dr. Felipe Cabezas

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL, CAMPUS LA MORITA

Dr. Williams Aranguren

DIRECTOR DE POSTGRADO,CAMPUS BÁRBULA

Prof. Annelin Díaz

DIRECTOR DE POSTGRADO,CAMPUS LA MORITA

Dra. Neirys Soto

DIRECTORA DE INFACES, CAMPUS BÁRBULA

Prof. Gladys Arocha

ASESOR DE POSTGRADO, CAMPUS BÁRBULA

Dra. Paola Lamenta

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA, CAMPUS BÁRBULA

Prof. María Esperanza Méndez

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA, CAMPUS LA MORITA

Prof. Fanny Nouel

DIRECTORA DE BIBLIOTECA, CAMPUS BÁRBULA

Prof. Miguel Escalona

DIRECTOR DE BIBLIOTECA, CAMPUS LA MORITA

Prof. Raúl Núñez

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Dra. Ana Belmonte

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA

Prof. Pavel Oropeza

DIRECTORA DE CICLO BÁSICO, CAMPUS BÁRBULA

Prof. Karla Padrón

DIRECTORA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES, CAMPUS BÁRBULA

Prof. Bruno Valera

DIRECTOR DE EXTENSION Y

RELACIONES INTERINSTITUCIONALES, CAMPUS BÁRBULA

Dr. Francisco Gelanzé

DIRECTOR DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, CAMPUS BÁRBULA

Prof. Alejandra Guinand

DIRECTORA DE ASUNTOS PROFESORALES

Prof. Karla Carrillo

DIRECTORA DE ADMINISTRACION SECTORIAL

Prof. Maritza Espinoza

ASISTENTE AL DECANO

Prof. Luz Rubio

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS, CAMPUS BÁRBULA

Prof. Thania Oberto

COORDINADORA DE SECRETARÍA DEL CONSEJO DE FACULTAD

Prof. Ahyzquel Gavidia

COORDINADORA DE LA EXTENSIÓN DE LA ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES, CAMPUS LA MORITA

Prof. Maricarmen Ravelo

DIRECTORA DE DOCENCIA Y DESARROLLO CURRICULAR

Prof. Lusmir Bolívar

DIRECTORA DE CICLO BÁSICO, CAMPUS LA MORITA

Prof. Exira Báez

DIRECTORA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES, CAMPUS LA MORITA

Dra. Anahir Rodríguez

DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES, CAMPUS LA MORITA

Ing. Israel Sánchez

DIRECTOR DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, CAMPUS LA MORITA

Prof. Mari Luz Díaz

DIRECTORA DE ASUNTOS PROFESORALES, CAMPUS LA MORITA

Prof. Douglas Vásquez

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN SECTORIAL, CAMPUS LA MORITA

Prof. Claudia Velásquez

ASISTENTE AL DECANO EN ASUNTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Prof. Adriana Rodríguez

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS, CAMPUS LA MORITA

Prof. Gustavo Segnini

COMISIONADO DEL DECANO, CAMPUS LA MORITA

CONTENIDO

Presentación viii

Responsabilidad universal en temas de gerencia e innovación social

CAPÍTULO 1. Nuevos escenarios y entornos para la reorganización de la organización bajo las teorías de la complejidad y la incertidumbre
Francisco Gelanzé…… 9

CAPÍTULO 2. Viabilidad, innovación y desarrollo social en las empresas
Vianca Aguiar.…… 21

CAPÍTULO 3. Globalización, Disrupción Tecnológica y las Complejidades del Mundo del Trabajo.
Dorkis Shephard, Edgar Lara y Ero del Canto……. 33

CAPÍTULO 4. La prospectiva en el mundo organizacional - Perfil Gerencial de las Nuevas Organizaciones.
Zoraida Linárez ……. 51

CAPÍTULO 5. Nueva gerencia post-covid desde: rol perfil del gerente y su liderazgo en Venezuela.
Belkys Suárez y Ángela Herrera ……. 63

CAPÍTULO 6. De los modelos gerenciales a la desconstrucción: nuevas visiones organizacionales de gerencia social y liderazgo.
Carlos Alcántara …… 79

CAPÍTULO 7. Formulación de estrategias financieras para la reducción de costos de las cadenas de suministros en las grandes empresas manufactureras del eje Aragua – Carabobo, Venezuela.
Giovanni Garibotto …….. 95

CAPÍTULO 8. Dirección estratégica de recursos humanos: clave en las organizaciones de salud en Ambato-Ecuador.
Edisson Frías Pérez …….. 107

CAPÍTULO 9. La confianza y la toma de decisiones en empresas comerciales.
Yenesis Montilla y Yoalsis Limonche.…… 125

CAPÍTULO 10. Elementos a considerar en el desarrollo organizacional: una mirada desde la transformación digital en el contexto actual.
Sol Vásquez …….. 137

CAPÍTULO 11. Gestión de la calidad dirigida a las empresas expendedoras de agua potable.

Frenesis Omaña.……..……..……..……..……... 147

CAPÍTULO 12. Scrum como Estrategia Innovadora en Entornos VUCA.
Mariajosé Africano y Juan Ledezma.……..…….……..……...……... 161

CAPÍTULO 13. Cultura organizacional un componente clave en la productividad de una empresa familiar
Barbara Cassarino.……..……..……..……... 173

CAPÍTULO 14. Cadena de suministro de una empresa comercializadora y su impacto en los inventarios.
Georgina González …….……..……...…...……... 185

CAPÍTULO 15. Ética y medio ambiente.
Elio Farfán …….……..……..……..……... 201

CAPÍTULO 16. Retos de la gestión del conocimiento en un entorno virtual.
Elio Farfán.……..……..……..……... 213

CAPÍTULO 17. Legitimidad empresarial desde las fundaciones corporativas.
Juan René Fernández.……..……...…..……..... 227

CAPÍTULO 18. Transformaciones de los entornos organizacionales ante los avances de las tecnologías de información y comunicación.
Manuel Ferere Morin y Juan René Fernández …….……..……... 245

CAPÍTULO 19. Importancia de estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento en Venezuela.
Gregory Cedeño …….……..……...……... 259

CAPÍTULO 20. Gerencia en la educación media venezolana en el contexto de las prácticas educativas postmodernas
Juan Marrero.……..……..……..……..... 275

CAPÍTULO 21. El papel de las nuevas formas de trabajo en la sustentabilidad del ecosistema social latinoamericano.
Edgar González.……..……..……..……... 287

CAPÍTULO 22. La nueva prospectiva como herramienta estratégica en la reconfiguración gerencial.
Neirys Soto.……..……..……..……... 297

CAPÍTULO 23. Innovación social como motor de desarrollo económico: retos para la gerencia empresarial.
Madyelina Rengifo …….……..……..……... 307

CAPÍTULO 24. Gobernanza como generadora de sentido de pertenencia en Ciudad Juárez Chihuahua ante la oferta laboral de las organizaciones de manufactura.
Guillermo Marín Balcázar ……..……..……..…….…..…….... 317

CAPÍTULO 25. La investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales, innovación y desarrollo para las organizaciones
Melissa Mendoza, Maritza Espinoza y .Viky Mujica…….……... 333

CAPÍTULO 26. El liderazgo gerencial de la mujer en la transformación de las organizaciones.
Cristina Flores …….……..…….... 347

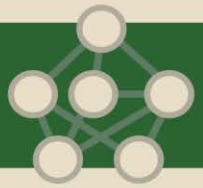
PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en el cumplimiento de su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica en la generación y divulgación de conocimientos en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, para el enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país, se enorgullece en ofrecer este texto editado por un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual y bajo los parámetros del Fondo Editorial de la facultad, y la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, como un aporte para la discusión de temas centrales en el país, a nivel latinoamericano y mundial. La publicación de este libro ha sido posible, a través de la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) Campus Bárbula y La Morita, con la participación de todas sus estructuras de investigación, extensión y docencia, la cual realizó el V Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en noviembre del año 2023.

Tomando en consideración la agenda 2030 y los objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con la finalidad de propiciar un escenario para la promoción, difusión y proyección de las investigaciones y los saberes en el campo de las ciencias económicas y sociales, se realizó el congreso con el lema "RESPONSABILIDAD UNIVERSAL" Promoviendo el cambio para el desarrollo sostenible, para una Venezuela próspera, que busco sensibilizar a la comunidad universitaria y al país en general, acerca de la necesidad de compartir saberes y establecer alianzas entre todos los sectores como vía para aportar, desde el campo de las ciencias económicas y sociales con perspectiva inter y transdisciplinaria, respuestas creativas que contribuyan con el desarrollo sostenible de la nación.

El evento reseñado sirvió de plataforma para que profesionales de distintas universidades y centros de investigación del país optaran al envío de trabajos en extenso que fueron sometidos a arbitraje doble ciego. Aquellos que resultaron aprobados fueron considerados en un minucioso trabajo de edición para su publicación en este texto constituido por veintiséis (26) capítulos que abordan temas de gran actualidad en **Responsabilidad Universal en temas de Gerencia e innovación social**.

Este esfuerzo editorial no solamente pretende recoger y difundir los resultados de investigaciones que fueron objeto de discusión en el congreso, sino que también da cuenta de la diversidad de planteamientos que concitan interés y conforman líneas de trabajo intelectual en Venezuela.



CAPÍTULO 1

NUEVOS ESCENARIOS Y ENTORNOS PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BAJO LAS TEORÍAS DE LA COMPLEJIDAD Y LA INCERTIDUMBRE

Francisco Miguel Gelanzé Sevilla

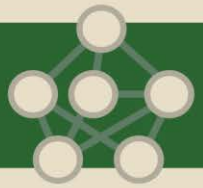
Resumen

Este ensayo argumentativo se plantó como objetivo abordar de manera teórica los nuevos escenarios y entornos para la reorganización de la organización bajo las teorías de la complejidad y la incertidumbre, teniendo como premisa el avance de la ciencia y por ende de la tecnología, vista como la ciencia aplicada en la búsqueda de la satisfacción de necesidades del ser humano, por lo cual el estudio en cuestión se desarrolla en el contexto de la división cartesiana donde el sujeto es el investigador y las organizaciones son el objeto de estudio. La reorganización de las organizaciones es un tema que ha generado una revolución en los últimos años en lo referente al estudio de las Ciencias Administrativas y Gerenciales no solo a nivel local sino mundial. La misma, al igual que otros conceptos propios de la modernidad, justifica su relevancia en la necesidad actual de las organizaciones de tener permanencia, vigencia y persistencia ante el paso del tiempo. Este ensayo argumentativo es una investigación documental, en el cual a través de la hermenéutica se interpretó contenidos de los textos de expertos en el área de estudio, e instituciones de la modernidad.

Palabras clave: organización, reorganización, incertidumbre, complejidad, tecnología, ciencia.

Introducción

El presente ensayo argumentativo tiene como objeto de estudio abordar de manera teórica y brindar desde una visión holística, planteamientos propios de los nuevos escenarios y entornos para la reorganización de la organización bajo las teorías de la complejidad y la incertidumbre, siendo la base para la introducción de los nuevos paradigmas el avance de la ciencia y por ende de la tecnología, la cual ha sido definida de muchas maneras por diferentes autores como el caso de Quintanilla (1998) o de Bryson (1997 l), quienes a definen como un conjunto de conocimientos y técnicas, las cuales aplicadas de manera ordenada permiten alcanzar determinados objetivos que normalmente se limitan a satisfacer necesidades del ser humano y por ende de las organizaciones, indistintamente de si son públicas o privadas.



La información documental que sustenta el ensayo proviene de las investigaciones realizadas del tema por el investigador, quien actualmente se encuentra cursando estudios de Post-Doctorado en el programa Post-Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

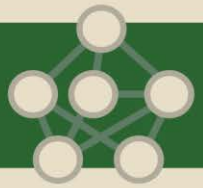
Los ejes temáticos de la investigación se dividen en tres, el primero de ellos es una breve pero necesaria conceptualización teórica sobre la complejidad, partiendo claro está del estado del arte de la disciplina y siendo el carácter documental la base metodológica a ser utilizada, pues se hace necesaria la revisión bibliográfica de varios autores, los cuales a través de la historia han investigado sobre la temática abordada en el presente escrito, así como de la hermenéutica interpretativa para poder comprender e interpretar todo lo necesario con el fin de elaborar este ensayo.

El segundo eje temático, no menos importante, se basa en la gestión de la incertidumbre, lo cual brinda una percepción dinámica del entorno cambiante en especial en el mundo organizacional ante la introducción de nuevas variables y paradigmas, y el tercer eje tiene como fin adentrarse en el núcleo del ensayo el cual intenta dar respuesta a una pregunta clave y ella se basa en develar si el ser humano y por ende las organizaciones podrán superar la crisis producto del cambio que se genera por la introducción de nuevos paradigmas, como lo es por ejemplo el avance de la ciencia y la tecnología, lo cual brinda el escenario para presentar las reflexiones finales del objeto estudio y así cerrar la temática abordada.

La complejidad en las organizaciones

Si algo es cierto, es que las organizaciones a lo largo de la historia del ser humano tal como comenta Dessler (2014), se organizan, se desorganizan y se reorganizar ante crisis y cambios, los cuales, según Thompson, Strickland y Gamble (2010), se generan como producto de las exigencias y la evolución de la sociedad, todo esto en momentos donde normalmente se hace presente o se evidencian nuevos escenarios, variables y paradigmas.

Los cuales originan los cambios previamente mencionados y por ende crisis organizacionales o viceversa. Esto es algo que ocurrió con la invención del motor de combustión



interna, ocurrió con la llegada de internet de acuerdo con el pensamiento Casteliano y ahora ocurrirá con el avance de la inteligencia artificial, haciendo énfasis claro está al avance de la ciencia y con ella al de la tecnología la cual a los fines de este ensayo argumentativo como bien se disertó previamente es el producto de la aplicación de la ciencia para satisfacer necesidades del ser humano.

Ahora bien, entender y asumir esta nueva verdad es ver el universo como un sistema en el que el todo es más que la suma de sus partes (Eddington, 1923), en otras palabras, es adentrarse en la teoría de la complejidad o del caos y tratar de descubrir de manera holística cómo los elementos que componen el universo en cuestión, se unen para generar otros, lo cual sin duda alguna cimenta las bases necesarias para hablar de la búsqueda del orden dentro del caos, (Hayles, 1998).

El término "complejidad" como bien se comentó es piedra angular de este escrito, y se utiliza para aventurarse en la búsqueda de dar forma a una nueva manera de estudiar el comportamiento colectivo de muchas unidades básicas que interactúan entre sí, unidades que pueden ser moléculas, átomos, bits en un ordenador o incluso lenguaje binario y codificación para generar estructuras complejas, por ejemplo en el campo de la inteligencia artificial, todo esto por mencionar sólo algunos ejemplos entre tantos que pudiesen ser traídos a colación para consolidar el trato dado al objeto estudiado.

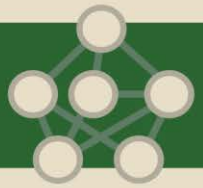
Por supuesto, teniendo siempre en cuenta que los sistemas dinámicos a largo plazo pueden ser impredecibles, aún si se conocen con precisión las condiciones iniciales y cuando esto ocurre se está en presencia del caos (Lorenz, 1963). Sin embargo, el mismo autor razona sobre este punto y argumenta al igual que Morin (1980), que los sistemas caóticos son sensibles a las condiciones iniciales, lo que significa que pequeñas diferencias en ellas, pueden conducir a grandes diferencias en el comportamiento del sistema largo plazo. Ahora bien, Gleick (1987) por su parte asegura que muy a pesar de su impredecibilidad, los sistemas caóticos pueden exhibir patrones y regularidades y tienen aplicaciones en una variedad de campos, incluyendo la física, la biología, la economía y la sociología.

Por su parte Cárdenas y Rivera (2004), aseguran que la teoría del caos proviene de la matemática, donde su principio básico es la identificación de un elemento llamado fractal, elemento que hoy día se ha colado a las Ciencias Administrativas y Gerenciales generando debates en el mundo académico moderno, donde según Henric-Coll (2015), se comienzan a esbozar constructos teóricos sobre organizaciones fractales, vistas estas como una forma novedosa de operar en la complejidad y la diversidad.

Para dar continuidad a la línea desarrollada y centrar el discurso en el origen de lo fractal, es decir la matemática, vale la pena acotar que según Mandelbrot (1975), el elemento en cuestión mantiene su identidad a cualquier escala y puede reproducirse hasta el infinito, formando nuevas combinaciones en las que el componente inicial es siempre el mismo y el conjunto resultante siempre distinto, de la misma manera como también argumenta Barsley (1998).

Su principal característica es lo imprevisible de su futura configuración, conclusión a la cual llegó Lorenz (1975), cuando en su trabajo de modelos computarizados para predecir el tiempo, notó que incluso los cambios más pequeños en las condiciones iniciales, podían conducir a resultados muy diferentes, y aquí el ejemplo por defecto entre la visión de causa y efecto, es la conocida y mediática metáfora de la mariposa presentada por el mismo autor en el año 1972, donde discernió que su aleteo en algún lugar del planeta, puede generar vientos huracanados en el otro extremo, dejando en claro que no hay una relación lineal entre la causa y el efecto y plasmando la idea de que incluso, las acciones más pequeñas pueden llegar a tener un impacto realmente significativo en el resto del sistema, lo cual es sustentado por Morin (1980), esto permite plasmar la noción de la capacidad que tiene el elemento fractal de representar la complejidad y la impredecibilidad del mundo, tal como es conocido.

Ahora bien, en este escrito en aras de discernir sobre los nuevos escenarios y entornos para la reorganización bajo las teorías de la complejidad y la incertidumbre, se desentrañó como la complejidad se refiere a la cantidad de partes o elementos, que componen un sistema complejo y la dificultad de predecir el comportamiento del sistema en cuestión, más, sin embargo, no se ha discernido sobre la falta de conocimiento del mismo, es decir lo referente a la incertidumbre.



Gestión de la incertidumbre

Hamel (1999), para referirse a la gestión de la incertidumbre, parte de la percepción de la dinámica del entorno, es decir, lo que las personas viven como realidad es una construcción y por fuera de esa realidad se desarrolla lo desconocido como aquello que no existe en la construcción o percepción de la realidad. Esto quiere decir que, se puede dibujar la noción de que bien sea de forma personal, grupal o institucional u organizacional, el ser humano vive dentro de un espacio construido que convive con un universo que es desconocido. Por lo tanto, no solo enfrenta a aspectos desconocidos de la realidad que no existen porque todavía no han ocurrido, sino que además de ello, enfrenta otras dimensiones paralelas de lo desconocido que involucran: lo que es imperceptible, lo inaccesible, lo negado y lo inexistente.

En este momento del escrito vale la pena dibujar una imagen, en aras de hacer prospectiva de lo que pudiese aspirar o desear el hombre en sociedad en un futuro cercano, en palabras de Martínez (2017), de la realidad emergente, y desde ahí imaginar si la organización se está desorganizando para luego reorganizarse en la búsqueda de un objetivo.

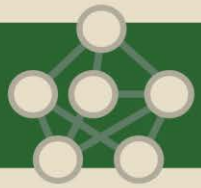
Un ejemplo pudiese ser el afianzamiento del uso de la tecnología en las organizaciones públicas o privadas, hablar de tecnología es en palabras de Drucker (1969), hablar de herramientas que satisfacen necesidades del ser humano y aquí cabe acotar que una de las que más ha crecido en los últimos años o más se ha hecho notar es el comercio electrónico, especialmente como respuesta a la pandemia COVID-19, donde la organización tuvo que desdibujar su esquema tradicional, es decir, desorganizarse y reorganizarse, para llevarle el producto o servicio al cliente a su casa o perecer en el intento, pues según datos del banco mundial, en todo el mundo entre octubre de 2020 y enero de 2021, en al menos una cuarta parte de las empresas, las ventas cayeron un 50% y esto llevó a que el 34% de las empresas a nivel global tuviesen que aumentar el uso de tecnología, más específicamente las relacionadas con internet, con los medios sociales y con las plataformas digitales y el 17% de las compañías, tuvo que invertir en nuevos equipos, programas informáticos o soluciones digitales.

Parecieran ser porcentajes bajos, sin embargo, es importante destacar que la información presentada es de las empresas que pudieron hacer frente a la pandemia COVID-19, pues la otra cara de la moneda muestra por ejemplo lo ocurrido en México, donde el diario Financiero, en su sección de economía mostró datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía Mexicana, afirmando que cerró un millón de negocios por los efectos del COVID19, o el caso Español, donde en apenas los primeros seis meses del 2020, cerraron 207.000 empresas y 323.000 autónomos según datos arrojados por el diario cinco días.

Ahora bien, la lectura que se da hoy día es que aparentemente el mundo está superando la pandemia, incluso la organización mundial de la salud en mayo de 2023, emitió un comunicado donde se anuncia que el COVID-19 ya no es una emergencia sanitaria mundial, esto según el periodista Humbrecht Jamie de CNN en español, y la cuestión no está en revertir el proceso que llevaron a cabo las organizaciones en un primer momento para hacerle frente, sino en conseguir la fórmula adecuada que logre satisfacer la necesidad de la sociedad en este momento, pues inevitablemente es un momento donde ya se puede ir a una empresa, una organización, una institución o comercio a utilizar un servicio o adquirir un producto, pero teniendo en cuenta que la sociedad descubrió las bondades de que el producto o servicio en cuestión, llegue a la casa sin tener que salir de ella.

A este punto del discurso, el escrito pareciera estar en una constante iteración, pero justamente de eso es de lo que tratan las teorías presentadas en un inicio, de estudiar la realidad más allá de la suma de las partes como bien lo dijo Morin (1980), tomando en cuenta que adaptarse a los cambios no solamente es un referente, sino una necesidad latente ante la eterna búsqueda de la permanencia, la vigencia y la persistencia del ser humano y por ende de las organizaciones, de nuevo, públicas o privadas ante el paso del tiempo.

Entre tantos posibles paradigmas que pueden ser mencionados o citados, se mencionó el uso de la tecnología y el afianzamiento del comercio electrónico como una de las tantas variables que coexisten en el mundo organizacional, tomando como premisa su importancia en lo que respecta a la sociedad moderna, también llamada sociedad de la información según el pensamiento Casteliano, y la cuestión es que si desde esta arista se pretende interpretar el contexto y de manera

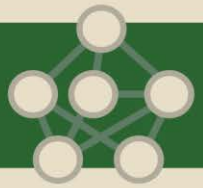


holística pensar en nuevos escenarios y entornos, donde las organizaciones se vean en la necesidad de desorganizarse y reorganizarse, se hace necesario tomar en consideración un nuevo paradigma, el cual se está dibujando en el escenario mundial y que no solamente genera o generará incertidumbre, sino que en el marco de la complejidad, pondrá a prueba, tanto al ser humano como al mundo organizacional y es el avance de la tecnología particularmente de la inteligencia artificial.

La cual hasta ahora se ha utilizado en pro de necesidades organizacionales, por ejemplo, en el área de la salud se satisfacen necesidades de descubrimiento de melanomas utilizando deep learning, en el área del mercadeo se hace monitoreo de redes sociales para entre varias aristas, por ejemplo, asegurar una eficiente gestión del comercio electrónico dada su importancia como bien se desarrolló previamente en este escrito y en el área de las telecomunicaciones, están los asistentes de voz, entre tantos casos que se pueden mencionar.

La cuestión es, hasta ahora se conoce el código utilizado para lograr la interacción deseada en aras de alcanzar objetivos. Hablar de código es hacer referencia a los elementos de la comunicación (emisor, receptor, canal o medio, ruido e información) y en aras de aclarar la intensión del discurso presentado, hablar de información es tener presente que la misma es el significado que el ser humano le asigna a la data utilizando las convenciones conocidas y generalmente aceptadas, siendo la data una serie de hechos, conceptos, instrucciones o caracteres representados de una manera apropiada para que sean comunicados, transmitidos o procesados por seres humanos o por medios automáticos, todo esto según la Ley Venezolana contra los delitos informáticos.

Pero, regresando al punto central, la interacción busca alcanzar objetivos, objetivos que traza el ser humano en la organización o en su vida diaria, y la cuestión es, ¿qué ocurrirá cuando la inteligencia evolucione más allá del lenguaje de inteligencia artificial denominado chat GPT, por ejemplo, o el caso de Bard que es el chat de inteligencia artificial creado por Google con PaLM 2 según McLoughlin (2023), para mencionar algunos casos. Porque si verdaderamente es inteligente, en algún momento evolucionará por sí misma y de hacerlo cabe la duda: ¿Esta inteligencia tendrá los mismos valores de los seres humanos? ¿Esta inteligencia seguirá en línea con los objetivos



trazados por los seres humanos, o generará nuevos objetivos en aras de ser más “eficiente”? ¿Esos objetivos satisfarán las necesidades de la sociedad?

Reflexiones finales

En un mundo complejo y lleno de múltiples paradigmas y variables, sin duda alguna esta nueva no solamente es compleja y genera incertidumbre, sino que eventualmente para bien o para mal, va a incorporar un nuevo cambio en el mundo y por ende en las organizaciones, pues se presenta un paradigma que no ha existido en la construcción o percepción de la realidad colectiva hasta la actualidad, es decir, como bien se comentó previamente, el espacio conocido que el ser humano ha construido y que convive con un universo desconocido.

Por lo tanto, el ser humano no solo enfrenta aspectos desconocidos de la realidad que no existe, porque todavía no ha ocurrido, sino que además enfrenta lo imperceptible, lo inaccesible, lo negado y lo inexistente, y la pregunta es: ¿el ser humano y por ende las organizaciones podrá superar la crisis producto del cambio que se genera por la introducción de este nuevo paradigma?

La interrogante arriba formulada se presentó ante los participantes de la segunda cohorte del Post-Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en su aula virtual, específicamente en el Foro encuentro número dos y la respuesta en líneas generales, es que sí es posible, sin embargo, para responder, los académicos en su mayoría se inspiraron en la necesidad de capacitar el capital humano empresarial ante la introducción de una nueva verdad y en las Leyes de la Robótica de Isaac Asimov, las cuales han sido tratadas a fondo por el profesor Sanz (2016) en lo referente a la cinemática de los robots industriales.

Ciertamente la capacitación del capital humano, es decir según Sevilla (2020), ese conjunto de habilidades, de formación, de experiencia y de conocimientos de todas las personas que trabajan en una empresa ante la introducción de nuevos avances en la ciencia y por ende en la tecnología, no solo es importante sino vital para mantener vigencia y utilidad en la organización y en la sociedad, y es algo que se ha demostrado a través de la historia del hombre en la organización, cuando se introducen mejoras en los procesos de la misma.

Sin embargo, en lo referente a las Leyes de la Robótica propuestas por Isaac Asimov y mencionadas por los participantes del programa Post-Doctoral a manera de dar respuesta a la pregunta brindada, es algo que amerita un análisis más extenso, pues las leyes que propuso el autor ya mencionado, en el momento en que una inteligencia artificial comienza a ser autónoma, dejan de ser suficientes, las leyes cuestión son:

1) Un robot no hará daño a un ser humano ni, por su inacción, permitirá que un ser humano sufra daño,

2) Un robot debe obedecer las órdenes dadas por los seres humanos, excepto si estas entran en conflicto con la primera ley y

3) un robot debe proteger su propia existencia en la medida en que no entre en conflicto con la primera o la segunda ley.

En este momento del ensayo argumentativo, el cual pretende ser hermenéutico y tratar del objeto estudio de manera holística, se hace necesario mencionar para ejemplificar lo comentado desde un punto de vista moral y ético, lo que significa para la sociedad moderna la introducción nuevos paradigmas asociados al avance de la ciencia y por ende de la tecnología como se ha venido comentando y el ejemplo entre tantos que pueden ser mencionados en este momento es el de los vehículos autónomos, de hecho al respecto, Moral Machine del Instituto de Tecnología de Massachusetts diseñó un experimento en el cual han participado más de 2 millones de personas a la fecha y se plantean varios dilemas, uno de ellos es: un vehículo se queda sin frenos llegando a un paso peatonal, en el vehículo va una mujer embarazada y su hija, enfrente hay tres ancianos y si el vehículo autónomo los esquiva, chocaría contra un muro poniendo en riesgo la salud de quienes están dentro del vehículo en cuestión ¿Qué debe hacer el vehículo autónomo ante esa situación?

La realidad es que cualquier respuesta que se pueda brindar ante la situación planteada indudablemente implica que se verá perjudicado el ser humano, por ende, es cuestionable la primera ley de la robótica propuesta por Asimov.

Es por esto que la recomendación para el lector y para futuras investigaciones en lo relacionado a la creación, uso y mejora de elementos tecnológicos tanto a nivel personal como organizacional, en especial los autónomos, es no solamente revisar y mejorar las leyes y principios ya formulados, sino acompañarlos con nuevas estructuras que permitan dar respuesta a las nuevas interrogantes que van surgiendo en la medida que la sociedad avanza en este aspecto, en particular, lo relacionado a la moral y ética que acompaña el desenvolvimiento de estos elementos que ahora forman parte del universo conocido y que sin lugar a dudas pondrán a prueba a las organizaciones, haciendo que se desorganicen y se reorganicen en un mundo complejo, hasta lograr el objetivo que sea planteado.

Referencias

Asimov, I. (1942). *Círculo vicioso. Analog Science Fiction and Fact*. Street & Smith Estados Unidos.

Barnsley, M. (1988). *Fractals everywhere*. New York: Academic Press.

Bernardez, E (1995). *Teoría y Epistemología del Texto*. Madrid. Cátedra.

Bryson, B. (1997). *Science and technology for development*. New York: Pergamon Press.

Castells, M. (1997) *La era de la información; economía, sociedad y cultura. En Sociedad red*, Vol. I, México: Siglo XXI.

Dessler, G. (2014). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Pearson Educación.

Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row.

Eddington, A. (1923). *Mathematical theory of relativity. New York:* Cambridge University Press.

Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Viking.

Henric-Coll, M. (2015). *La organización fractal: el futuro del management*. Editorial Fractal Teams. Estados Unidos.

Gumbrecht, J. (2023). *La OMS dice que el covid-19 ya no es una emergencia sanitaria mundial.* Disponible en: https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/05/oms-covid-19-ya-no-es-una-emergencia-sanitaria-mundial-trax/

Hamel, G. (1999) *La gestión de la incertidumbre*. Business Review (Núm. 92) Habilidades directiva.

Hayles, K. (1998). *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*. Barcelona. Gedisa.Según Cárdenas y Rivera (2004)

Ley especial contra los delitos informáticos (2001). *Gaceta oficial N° 37.313* del 30 de octubre de 2001. Venezuela.

Lorenz, E. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences, 20(*2), 130-141.

Lorenz, E. N. (1972). Predictability: Does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas? *American Association for the Advancement of Science*, *239*(4834), 1043-1044.

Mandelbrot, B. (1975). *Les objets fractals: forme, hasard et dimension*. Paris: Flammarion.

Martínez, M (2017). La gestión de la incertidumbre: empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Boletín virtual* (vol 6-8) Universidad de Santo Tomás.

McLouhlin, M. (2023) *Google por fin muestra cómo va a utilizar su inteligencia artificial y para qué te va a servir*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2023-05-10/google-io-novedades-resumen_3626461/

Moral Machine (2023). *Instituto de Tecnología de Massachusetts*. https://www.moralmchine.net/hl/es

Quintanilla, M. (1998*). La tecnología en la sociedad moderna*. Madrid: Síntesis.

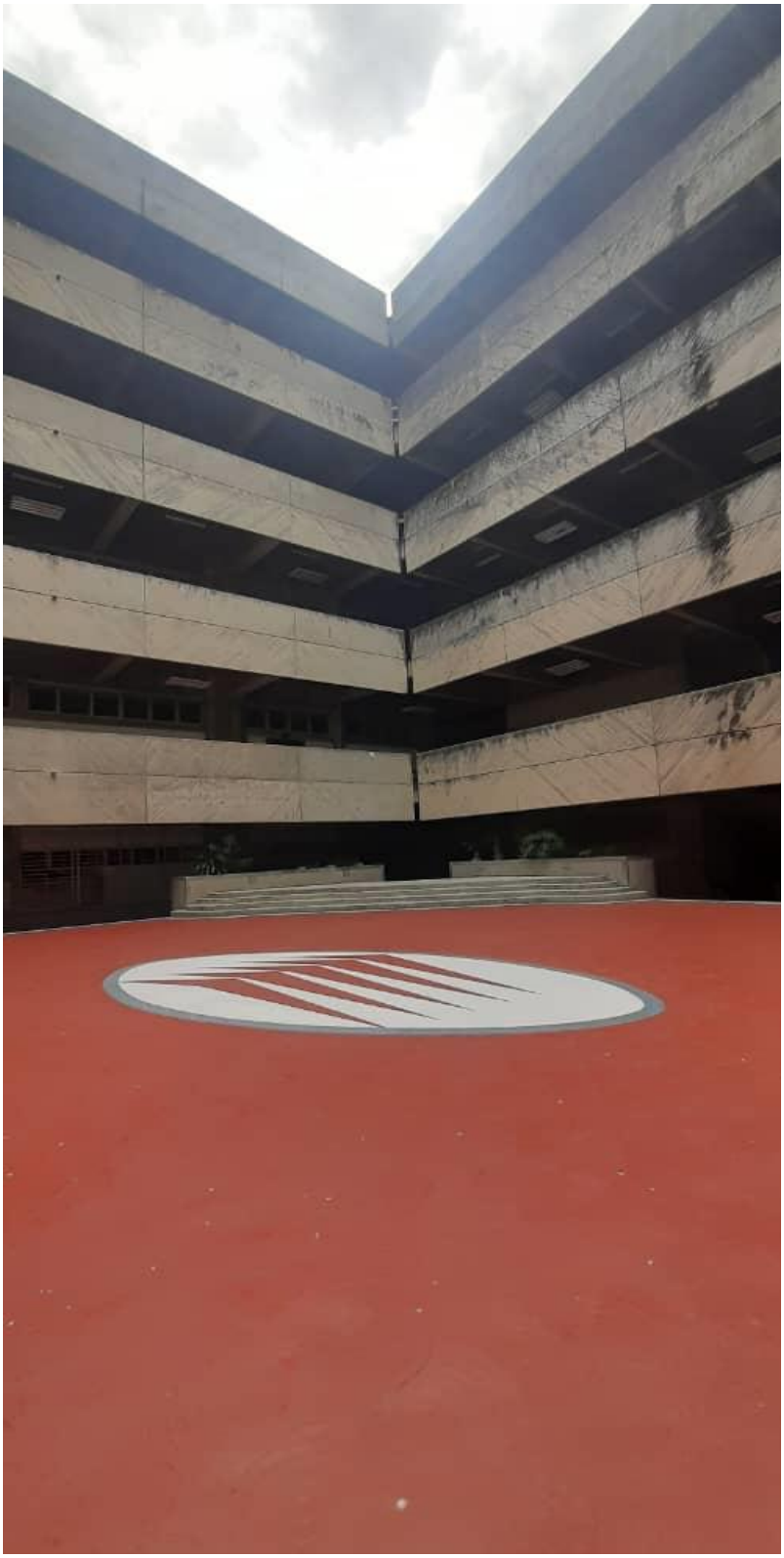
Sanz, W. (2016). *Kinematics of industrial robots*. Amazon ISBN-10: 9801285346

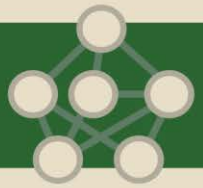
Sempre, P. (2021) *El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html

Sevilla, A. (2020) Capital humano. *Revista digital economipedia*. Disponible en: https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html

Téllez, C. (2021) *Cierran 1 millón de negocios por pandemia*. El financiero. Revisado en: https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mas-de-un-millon-de-establecimientos-cerraron-a-causa-del-covid-19-en-2020-inegi/

Thompson, A., Strickland, A., y Gamble, J. (2010). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.





CAPÍTULO 2

VIABILIDAD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL EN LAS EMPRESAS

Vianca Carolina Aguiar Zalzano.

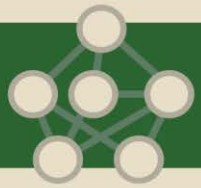
Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que ha sido ampliamente abordado en las últimas décadas, pero por la gran cantidad de aristas que se manejan de este importante tópico, hasta la fecha no se ha logrado definir por los distintos autores una conceptualización que tenga aceptación generalizada. En cuanto al entorno cambiante en el cual operan actualmente las empresas venezolanas, exige que se adopten cambios importantes para gestionar efectivamente sus impactos sociales, económicos y ambientales. En la presente investigación, se quiere orientar la idea de innovación en medio de los temas que se le asocian y la matizan, para encontrar un itinerario que lleve a una propuesta de investigación en gerencia social de proyectos. La metodología implementada fue de tipo documental bibliográfica como fuente de recolección de datos, ya que se orientó a recabar información relacionada con el estado real de la situación. Finalmente se describirán elementos como la gestión de los grupos de interés, la administración de los activos intangibles. En cuanto a los resultados obtenidos, se pudo concluir que la gerencia social junto con la responsabilidad social empresarial mejora la productividad, fortalecen las relaciones con todos los grupos de interés e impulsan la gestión de intangibles como fuente de múltiples ventajas competitivas.

Palabras clave: Activos intangibles, gerencia social, grupos de interés, viabilidad

Introducción

El concepto de viabilidad e innovación en las organizaciones es consustancial al concepto de empresa sostenible. Toda empresa, todo proyecto de negocio, debe fundamentar su continuidad en el mantenimiento y crecimiento de su ventaja competitiva. Se ha constatado que los proyectos de reingeniería, entendidos como un ataque frontal a los costos a efecto de llevarlos a su mínima expresión, tienen límites y son de validez a corto plazo. Si una empresa quiere plantearse un proyecto duradero y sostenible debe buscar su ventaja competitiva en el mercado a través de mejores productos, satisfacción del cliente, satisfacción y rentable, no solo a corto plazo, sino también de forma continuada, es decir a mediano y a largo plazo.



Es interesante y necesario distinguir entre la innovación como proceso y la innovación como valor y principio asentado en una cultura organizativa:

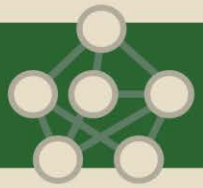
En la innovación como proceso, la empresa se propone ofrecer al mercado nuevas soluciones a sus necesidades, o bien a satisfacer necesidades nuevas o incluso latentes y no manifestadas. En esta forma de proceder la empresa puede encontrar ventajas competitivas de cierta duración. Será habitual que esta forma de proceder se articule en torno a instrumentos, fundamentalmente de naturaleza técnica o tecnológica.

La innovación como valor y principio asentada en una cultura organizativa es la que más nos interesa. Presupone que la empresa genera un nuevo tejido cultural y un nuevo clima organizativo que fomenta la conducta innovadora de sus miembros. Esta postura, elección, por parte de la empresa exige un nuevo Gestor que incorpore los valores mencionados, nuevas formas de organización que permitan el nacimiento, desarrollo y expansión de dichos valores, nuevas técnicas de gestión para medir, dirigir y coordinar los nuevos valores.

Esta segunda alternativa, se incorpora a la primera mencionada y presenta a la empresa frente al mercado, como una empresa capaz no sólo de saber aprovechar lo nuevo en lo técnico y tecnológico, sino en saber potenciar las oportunidades que el cambio mantiene latentes.

En resumidas palabras, la innovación será el resultado de iniciativas novedosas que al difundirse traen cambios significativos en la vida de una colectividad, dando lugar a nuevas condiciones sociales: agencias, instituciones o ideales. No se sabe cuáles, ni cómo, algunas novedades de hoy concluirán en transformaciones futuras; pero los cambios saldrán forzosamente de emprendimientos anteriores, algunos de entre los actuales, acaso, no son conocidos.

Ahora bien, en cuanto a la gerencia social, se define como es una variante de la gestión empresarial que apunta principalmente a desarrollos humanos y colectivos amplios, en pocas palabras, es la construcción de un esquema organizacional en el cual la sociedad sea el pilar y sus diferentes actores e instituciones sociales trabajen mancomunadamente para dar respuestas estructuradas a los retos de las sociedades modernas. Este concepto, alineado con las



responsabilidades que los empresarios deben asumir con la sociedad, tiene un rol fundamental en la concepción de procesos, políticas y prácticas innovadores que determinen la sostenibilidad de los negocios.

Asimismo, al tener en cuenta la inestabilidad social que ha enfrentado el país a lo largo de su modernización económica, la acumulación de niveles de pobreza alarmantes, las distribuciones desiguales de los ingresos, la creciente preocupación por los efectos del cambio climático, así como la carencia de oportunidades de desarrollo humano, educativo y profesional, surge la necesidad de crear nuevos instrumentos y estrategias que lleguen a configurar un nuevo paradigma en el entorno social mediante el cual la gerencia constituya un elemento diferenciador.

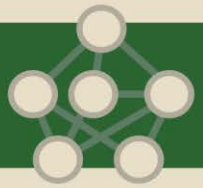
Aunque la desigualdad del ingreso se ha reducido durante los últimos años, para Bárcena (2016), Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, indica que "América Latina sigue siendo la región más desigual del mundo con una proyección de crecimiento para 2016 que la CEPAL estima en un 0,2%". (p. s/n)

1. Objetivo

En la presente investigación se tiene como objetivo, evaluar la viabilidad, innovación y desarrollo social de las empresas en Venezuela, con el propósito de encontrar un itinerario que lleve a una propuesta de investigación en lo que se refiere a la gerencia social de proyectos.

2. Metodología

La presente investigación es un compendio descriptivo de estas herramientas innovadoras y estratégicas que logran alinear la productividad y la rentabilidad empresarial con múltiples ventajas competitivas, bajo el conocimiento de las necesidades tangibles de las comunidades venezolanas. La metodología implementada fue de tipo documental bibliográfica como fuente de recolección de datos, ya que se orientó a recabar información relacionada con el estado real de la situación.



3. Análisis-Disertación

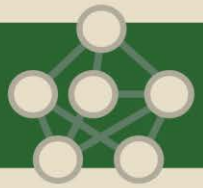
A través de la valoración crítica de los resultados en gerencia publica, procesos de innovación y desarrollo social, se busca sentar las bases para la formulación de propuestas de investigación que contribuyan al fortalecimiento de la gerencia social de proyectos en el contexto empresarial venezolano, promoviendo así prácticas de gestión sostenibles, inclusivas y socialmente responsables

La Gerencia Pública

El papel de la Administración Pública y la burocracia son centrales en los procesos de desarrollo de todo Estado nación que precise serlo, lo que implica reconocer cuáles son sus atributos para realizar de la mejor manera y al menor costo lo que es su responsabilidad. Para cumplir el rol que deben despeñar tanto la Administración Pública como los recursos y técnicas que faciliten la toma de decisiones de las élites político-administrativas en los gobiernos estatales o municipales, que direccionen el desarrollo del Estado, lo que requiere sin duda, sabiduría, conocimiento y experiencia.

Es por eso que surge la necesidad de conocer las formas en que los gobiernos democráticos o autoritarios, han incorporado en su quehacer cotidiano las herramientas que les permitan gobernar. Un análisis básico en la construcción del estado del conocimiento de la evolución y desarrollo de la administración y gestión pública evidencian la incorporación de instrumentos administrativos y organizacionales en los procesos de gestionar y gobernar.

En las últimas décadas, los países se han visto envueltos en diferentes posiciones que determinan su situación económica en el mundo; se tienen en cuenta aspectos tales como la pobreza, la desigualdad, el acceso a los recursos, el impacto de las crisis financieras, entre otras cosas. A partir de estas variables, las élites del poder político incurren en debates no solo políticos y legales, sino que envuelven una serie de actores que sustentan y fortalecen las crisis de los tiempos modernos, en los cuales las instituciones académicas y las empresas juegan un rol importante en la búsqueda del capital social como punto clave en el análisis de los fenómenos sociales.



En continuidad con lo acotado anteriormente, Lorenzelli (2004), menciona que "estos fenómenos sociales cobran importancia en la medida que se integra en un portafolio de activos donde cumplen un efecto sinérgico importante en la potenciación de los demás capitales, especialmente el capital humano" (p.113)

Esta sinergia vinculada ampliamente con los lineamientos generales del *management* obliga a que las gerencias o los emprendedores del siglo XXI velen por los principios fundamentales del individuo y de las organizaciones como principales motores de las economías capitalistas, de modo que se genere un cambio y se propongan mejoras a las prácticas y políticas empresariales, en las cuales cobren importancia los activos intangibles y se dé un paso importante hacia el mejoramiento de las condiciones sociales, tal como se indica en la Norma Internacional de Contabilidad 38, Activos intangibles (1998).

Así mismo, teniendo en cuenta aspectos como el desarrollo, la sostenibilidad empresarial, la responsabilidad social y la presencia progresiva de los cambios económicos, sociales y ambientales, provocan que el entorno empresarial se torne mucho más competitivo e inestable, generando incertidumbre en las formas como se deberían gestionar las organizaciones.

Por su parte, Cáceres (2014), señala que "la gerencia social sin duda alguna va de la mano con la pública, puesto que las dos van en constante beneficio de la comunidad a partir de políticas estatales que se cumplen desde lo público o lo privado". (p. 81). Sin embargo, debido a la dinámica del entorno actual, las empresas afrontan hoy en día periodos de inestabilidad e indecisión que determinan su supervivencia en el futuro; las empresas son totalmente ineficaces en la interpretación y resolución de problemas sociales, ya que su operación se conjuga con modelos operacionales ortodoxos que trabajan con conceptos y estrategias administrativas desarticuladas con las realidades económicas y de bienestar social.

De este modo, la gerencia social se adelanta a estas crisis de gobernabilidad y de incertidumbre con formas eficientes de gestión, de manera que se adopta lo social en procesos de modernización, diseño, gestión y ejecución de programas basados en calidad y desarrollo.

La responsabilidad social empresarial ha cobrado mucha fuerza en el siglo XXI, su relación con la gerencial social viene determinado por el comportamiento de las fuerzas que afectan directa e indirectamente a las empresas, así como el estado actual de su situación frente a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estas prácticas son experiencias realizadas por empresas cuyo objetivo es aplicar fórmulas innovadoras y creativas que permitan alcanzar retos más allá de los objetivos económicos y empresariales de las empresas.

Para Grisanti (2015), la responsabilidad social empresarial se ha constituido en un motivo de relevancia en el ámbito organizacional, ocupando, de manera paulatina, importante atención en el quehacer de la gestión gerencial de las entidades productivas. (p. 135). Las empresas poco a poco han tomado conciencia de que ya no es suficiente generar ganancias para los dueños de las mismas, sino que también es necesario aportar, en la medida de lo posible, en la mejora del medio social donde se desenvuelve.

Ahora bien, a través de la gerencial social y la responsabilidad social se crean las condiciones para el desarrollo sostenible ya que no se administra a partir de la filantropía o el financiamiento, sino que se cuentan con las herramientas para promover el cambio social y crear valor bajo una triple línea: social, ambiental y económica. Por lo tanto, la gerencia social ayuda a planificar, organizar, dirigir y controlar la responsabilidad social empresarial para lograr objetivos claros, concretos y compartidos.

4.2 Procesos de innovación

La innovación es resultado de iniciativas novedosas que al difundirse traen cambios significativos en la vida de una colectividad, dando lugar a nuevas condiciones sociales: agencias, instituciones o ideales.

Por otro lado, tenemos la gestión de *stakeholders*, en la cual, Castaño, Díaz y Lozano (2012), mencionan que la misma “cobra importancia y es fundamental para la consecución de los objetivos y metas organizacionales; ya que las compañías con mejores resultados conservan enérgicas relaciones con los grupos relevantes para sus negocios: clientes, empleados, proveedores o accionistas”. (p s/n)

Con todo y lo anterior, se entiende que la comunicación estratégica juega un rol muy importante dentro de la gestión de *stakeholders*, ya que esta responde a la forma de organizar una empresa (definición de valores, misión, visión, responsabilidades, estrategias, delegaciones y actividades) y al manejo de los diferentes flujos de comunicación; es decir la garantía que esta se usa adecuadamente tanto interna como externa, con el objetivo de abarcar siempre las necesidades de los actores interesados (empleados, clientes, sociedad, competencia, gobierno, medio ambiente, academia, asociaciones, vecinos, entre otros).

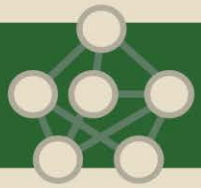
Siguiendo el mismo orden de ideas, en cuanto a los balances financieros se tornan cada vez más insuficientes en el reflejo del verdadero precio de una empresa, las bases del capital, la administración, la producción y la organización necesitan de valor estratégico, ya que carecen de elementos diferenciadores que sirvan para hacer deseable una marca, hacer confiable a una empresa o para sustentar el desarrollo y asegurar la sostenibilidad de los negocios.

Para Espinal (2013), "los intangibles son el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico" (p s/n). Estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios.

Al referirse a los activos intangibles de una empresa generalmente se centran en aquellos que carecen de materialidad, para la NIC-38 un activo intangible "es un activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física" (p 2). Sin embargo, en definitiva, el capital intelectual resulta ser el activo intangible que genera mayores ventajas competitivas y es valioso porque contribuye al incremento de las utilidades por medio de su empleo en el ámbito organizacional.

Ahora bien, Vázquez (2013) sugiere los siguientes tres pilares de la gestión de intangibles en organizaciones sostenibles:

- **Capital humano:** las empresas crean valor a través del desarrollo, la motivación y la productividad de su talento humano, el cual posee gran parte del conocimiento de la organización.



- **Capital estructural:** se explica como el conocimiento que no se encuentra sustentado en los colaboradores de las empresas, entre los que se encuentran las estrategias, procesos y bases de datos, entre otros.

- **Capital relacional:** hace referencia al nivel y la gestión de las relaciones que las empresas realizan con sus diferentes grupos de interés, especialmente los externos (clientes, proveedores, comunidad, etc.)

Dado el planteamiento estratégico que presenta la gestión de intangibles, se considera que su incidencia en los resultados puede tener un efecto en el rendimiento obtenido en un horizonte temporal más amplio. Las actuaciones relacionadas con el fortalecimiento de los intangibles no solo tienen alcance en el rendimiento obtenido, sino que también determinan el futuro de la empresa.

Ahora bien, al tener en cuenta el nuevo panorama empresarial, la gestión de intangibles como proceso de innovación de la gerencial social, ayuda a que las empresas traten de distinguirse por rasgos que aporten valor agregado.

Esto es de suma importancia porque la nueva dinámica comercial les exige una serie de propuestas que van más allá del producto en concreto, el objetivo entonces será fidelizar mediante servicios, confianza, construcción de reputación, atención, entre otros elementos.

Todo intangible tiene un aspecto relativo a su gestión e integración en el *management* empresarial, las empresas que obtienen un mayor nivel de desempeño son las más eficientes en el uso y aprovechamiento de sus activos intangibles, de una manera más rápida que sus competidores; por lo cual se hace necesario promover la gestión adecuada de estos activos en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) para que puedan incrementar su productividad y competitividad.

Para lograr estos beneficios la dirección estratégica se enfrenta al reto de gestionar el conocimiento de las organizaciones a los denominados intangibles estratégicos: la identidad, la imagen, la cultura, la marca, la reputación, la confianza y la responsabilidad social corporativa.

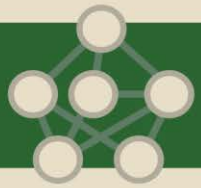
4.3 Desarrollo Social

La sostenibilidad se define por algo que es capaz de sostenerse por sí mismo; lo sostenible adicional de ser algo que es capaz de sostenerse por sí mismo es logrado gracias a las condiciones económicas, sociales y ambientales, es decir, que lo sostenible hace parte del aspecto estructural del sistema, lo sustentable es lo que alimenta al sistema, esto no solo es una característica sino más bien un conjunto de elementos que se alinean para que este funcione. Durante muchos años las actividades económicas se han incrementado notoriamente, así como, la industrialización ha sido un ingreso significativo desde el siglo XIX; la cuestión es que los beneficios y la riqueza han sido ganados de manera desigual.

El crecimiento poblacional, los avances tecnológicos, el poder económico han traído beneficios, pero en gran parte también, consecuencias en el ambiente, en la infraestructura, en la fauna y flora, alterando gravemente el clima global, generando problemas sociales y políticos mundiales. La solución es desarrollarse sosteniblemente con el fin de que los problemas como la pobreza, la desigualdad, el clima, la educación entre otros, sean parte de los propósitos de todas las naciones.

El ganar-ganar es el mejor mecanismo que las organizaciones pueden implementar no solo para tener un ámbito provechoso dentro de las prácticas, sino para crear estrategias donde todas las partes involucradas creen un ambiente de satisfacción. Cuando se establecen objetivos por encima de los objetivos propios, se logra crear un clima lucrativo que ayuda ambas partes no solo a mejorar, sino a acaparar oportunidades. Siguiendo este orden de ideas, Covey (2003), afirmó que:

> El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para



> todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros (p. 129).

El desarrollo sustentable se hace más fuerte pues este concepto medio ambiental como las crisis de petróleo, la energía y los recursos naturales eran temas de debate y fuertemente importante para las organizaciones y naciones; por esto Crespo (1994) indica que para "el año 1972 la ONU invita a realizar una conferencia en Estocolmo para discutir sobre estos temas ambientales que estaban formando parte de un punto de quiebre" (p s/n).

Ahora el desarrollo sostenible no solo abarca temas medio ambientales, sino que la pobreza por ejemplo, patrones de consumo o patrones de producción fueron prácticas que se empezaron a discutir. De hecho, la triada se empezó a integrar, pues el componente económico, social y ambiental hacía parte del desarrollo sustentable. En las últimas décadas, el mundo ha estado sumergido en una ola de cambios científicos y tecnológicos, en la que crecen a diario nuevas áreas de conocimiento, cuyos beneficios solo están llegando a un sector del género humano

Debería entonces existir una política que impulse el desarrollo económico a través de la inversión de la educación, la salud e incluso la gente, en donde el hombre sea el centro de las actividades. De esta manera las empresas marcan un diferenciador con respecto a otras, teniendo en cuenta y apoyo en sus *stakeholders*, creando conciencia en la responsabilidad social y generando sinergia empresarial

Es decir que esta gerencia social, encaminada a la sostenibilidad, deberá tener un compromiso con calidad, crear valores económicos, sociales y ambientales a corto o largo plazo, potenciar el aprovechamiento de los recursos, promover el bienestar de las generaciones presentes y futuras, mejorar el trabajo individual y grupal, impactar a la sociedad a través de procesos de educación fortalecimiento de prácticas y procesos de información

Conclusiones

La gerencia social es un modelo de gestión corporativo que considera el entorno donde cada organización opera desde una visión transversal que genera capital y acción social, bienestar colectivo, gestión ética y responsable, participación e inclusión de la sociedad y la toma de

decisiones con visión moral y su impacto en la comunidad. Es la gerencia social la que desarrolla las dimensiones humanas, políticas y económicas del estado.

La gerencia social junto con la responsabilidad social empresarial mejora la productividad, fortalece las relaciones con todos los grupos de interés, impulsa la gestión de intangibles como fuente de múltiples ventajas competitivas y sirve como herramienta estratégica de buenas prácticas empresariales.

La gestión de intangibles surge entonces como un nuevo paradigma de la gestión social y empresarial, ya que surge de capacidades y competencias que no encajan con la lógica simple de la repetición y la maximización, sino que obliga a las empresas a diseñar procesos innovadores a partir del capital intelectual: humano, relacional y estructural.

El reto de la innovación afecta directamente a la empresa y producto sin importar el tamaño y sin tener en cuenta el avance tecnológico, ya que la innovación hace parte de la estrategia del negocio, mezclando el marketing estratégico y operativo en uno solo para el beneficio de las partes interesadas *(stakeholders)* y haciendo que el día a día de la organización lleve a los resultados propuestos por la alta dirección mediante el gobierno corporativo que una evidencie y fortalezca más la gestión de intangibles.

Referencias

Bárcena, A. (2016). *América Latina y el Caribe es la región más desigual del mundo. ¿Cómo solucionarlo?* Columna de opinión CEPAL.

Cáceres, N. (2014). *De la responsabilidad social hacia un modelo sostenible de valor compartido en las pymes colombianas*. Ciudad de México: Spenta México.

Castaño, C., Díaz, N., & Lozano, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés (stakeholders) para las pymes en Colombia***.** Bogotá: Universidad EAN.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (1998). *Norma Internacional de Contabilidad 38. Activos intangibles.* Recuperado el 2 de Octubre de 2023, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/NIC_038_2014.pd

Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. La revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa*. - 1" ed. II". Buenos Aires Paidós.

Crespo, P. (1994). *Agenda Ecuatoriana de Educación y Comunicación Ambiental para el Desarrollo Sostenible.* Ecuador

Espinal, P (2013). *Revista Gerencie*. "http://www.gerencie.com/activos-intangibles.html"

Grisanti, A (2015). La Responsabilidad Social Empresarial. Ejemplo práctico de gestión ética en y para los negocios**.** *Revista Visión Contable*, Nro. 13, págs. 134-157.

Lorenzelli, M. (2004). Capital social comunitario y gerencia social. *Cuadernos Del CLAEH, 27*(88), 113-128.

Vázquez, S. (2013). El capital humano como fuente de ventaja competitiva en las empresas y estrategias de gestión. *Revista UABC, 4*(54).

CAPÍTULO 3

GLOBALIZACIÓN, DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y LAS COMPLEJIDADES DEL MUNDO DEL TRABAJO

Shephard Dorkis, Lara Edgar, Del Canto Ero

Resumen

El presente artículo tiene como propósito, tratar los procesos de globalización y de disrupción tecnológica, característicos de este tiempo, por sus efectos generales y especialmente en el mundo del trabajo. Su consecución requirió un tratamiento bibliográfico- documental a los aportes analíticos y reflexivos de varios autores dedicados a la temática; a documentos de organismos internacionales y a datos cuantitativos, relativos al curso de estos fenómenos, mediante técnicas documentales, análisis-síntesis y de tipo estadístico. Los hallazgos de información principales consisten en la distinción de dos vertientes: una positiva, por los avances alcanzados en el campo económico, comercial y organizacional-empresarial y otra, negativa, por ciertas desventajas en el ámbito económico de países no desarrollados y en lo socio-cultural y particularmente, se resalta en este trabajo, los cambios y alcances de modelos de negocios así como modificaciones en la concepción, tipos y clases de la actividad humana organizada del trabajo, los nuevos esquemas laborales, la empleabilidad, precarización, los requerimientos correspondientes de capacitación y la desregularización de las jornadas en un mundo cada vez más complejo y cambiante que las organizaciones enfrentan de diversas formas, entre las cuales se encuentra la planificación estratégica-prospectiva y en su interior la dinámica globalizadora-tecnológica contiene la posibilidad de riesgos sociales, psico-sociales y emocionales en los sectores de población trabajadora y en su calidad de vida. Asimismo, pudo visualizarse que la problemática amerita examen exhaustivo por sus caracteres y consecuencias para la acción humana en el medio organizacional y lo que es más significativo, para el entorno social.

Palabras clave: globalización, disrupción tecnológica, mundo del trabajo, complejidad

Presentación

El curso del proceso globalizador compuesto por múltiples factores ha mostrado desde décadas finales del siglo XX y que continúa en el presente siglo, ha demostrado una influencia decisiva en el intercambio comercial, en la transnacionalización de los negocios y en general en la economía internacional. Desde esta perspectiva, en este artículo se presentan tres aspectos relevantes como son: Marco general del proceso globalizador y sus vínculos con la tecnología y el mundo del trabajo, la disrupción tecnológica y tendencias, y el Mundo del Trabajo: su complejidad en tiempos de globalización.

Se distingue que el proceso de globalización ha traído consigo aspectos positivos y negativos tanto en la dinámica económica, como en el aspecto de la disrupción tecnológica y más aún en el mundo del trabajo, por eso, las empresas para estar a la par del progreso requieren realizar planificaciones estratégicas cónsonas con las realidades actuales.

II.- Marco General del proceso globalizador y sus vínculos con la tecnología y el mundo del trabajo

Desde sus inicios, a finales del siglo XX, la globalización, condujo a un movimiento progresivo, con crecimiento y bonanza económica, aumento del comercio mundial y un aumento de la desigualdad. No obstante, estos criterios comienzan a revertirse con la llegada del nuevo milenio. Este artículo destaca cuatro momentos transcendentales del proceso de globalización en este nuevo siglo, desde: a) inicios del milenio, b) la crisis de la subprime y c) tiempos de COVID 19, y d) tiempos post COVID 19. En este orden de ideas, haciendo una revisión de lo que ocurre con la llegada del milenio, se tiene que en el 2002 se presentan una serie de manifestaciones ante la opinión pública, que trajo consigo un amplio debate hacia los efectos devastadores que la globalización podía y puede tener en los países más pobres del planeta que no logran reducir la pobreza, ni garantizar la estabilidad. Stiglitz un economista premio Nobel, que trabajó en el Banco Mundial hasta el año 2000, publicó un libro denominado: El Malestar de la Globalización en ese año, que describía como la globalización no ha traído los prometidos beneficios económicos en distintos países de economías emergentes y como fracasó el Consenso de Washington como fórmula de éxito de la política económica en el logro simultáneo de los objetivos de crecimiento, empleo y equidad social, socavando así, la fe en la globalización y en la democracia.

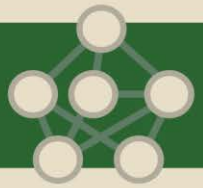
Ya, en el Informe del Banco Mundial (2001), y con plena expansión de la globalización, este organismo, presentaba la situación de pobreza y sus causas en medio de la abundancia como lo denominó, y consideraban que esto, era el mayor desafío mundial. Al respecto, presentaban estadísticas que mostraban que la población mundial, rondaba en unos 6.000 millones de habitantes y que, de esos, unos 2.800 millones vivían con menos de 2 dólares al día, y otros 1.200 millones, con menos de 1 dólar al día. Se estimó que seis de cada 100 niños no llegaban a cumplir el primer año, y ocho no alcanzaban su quinto cumpleaños, al tiempo que, entre los niños que lograban

cumplir la edad escolar, nueve niños —y 14 niñas— de cada 100 no iban a la escuela primaria, y esto según el informe venía dado por la falta de ingresos y activos.

Los activos a los que se refieren son: los **naturales** como la tierra, los **físicos** como el acceso a la infraestructura, los **financieros** como el ahorro y el acceso al crédito y los s**ociales** como las redes de enlace y las obligaciones recíprocas a las que se puede recurrir en momentos de necesidad y la influencia política sobre los recursos. Todas estas ausencias manifiestan, impiden la satisfacción de necesidades básicas como alimentos, vivienda, vestido y niveles aceptables de salud y educación, que está a su vez, acompañada por la sensación de impotencia y falta de representación en las instituciones del Estado y de la sociedad. Se presentan serias vulnerabilidades ante las crisis económicas y financieras, dificultades prestación de servicios de salud y personales, por la inestabilidad y fluctuaciones del mercado, condiciones atmosféricas y en algunas sociedades por situación de política turbulenta, que son incapaces de hacerles frente, y que redunda en detrimento del bienestar, la salud, así como, con respecto al acceso de los activos naturales y físicos o pérdida y capacidad de ahorros. (Banco Mundial 2001).

Otro punto de quiebre en la globalización, fue la profundización de las tendencias negativas a partir del 2007, cuando en los Estados Unidos de Norteamérica, se experimentó una grave crisis financiera que, rápidamente se transformó en crisis económica sistémica. Causo contracción del crecimiento e incumplimiento de obligaciones financieras de los fondos garantizados por hipotecas subprime, que, produjo la quiebra de American Home Mortgage Investment Corporation y Lehman Brothers Inc y otros grupos de empresas, ocasionando una debacle de la bolsa de valores y el colapso de los mercados de capitales globales, deficientemente regulado, que se ha desarrollado sobre los pilares del libre mercado, la desregulación y los libres flujos de capital entre países. (Canals 2009, Del Fresno 2019 y Milanović 2020).

Esta crisis causó contracción del crecimiento económico y la restricción del crédito en el mundo desarrollado, caída de la demanda que redujo la producción industrial, crisis de desempleo con 181,1 millones de personas para el 2008 (OIT, 2023) y 201,8 millones de personas para el 2009, respectivamente (OIT 2023) y baja de los precios de los productos básicos que comprimió

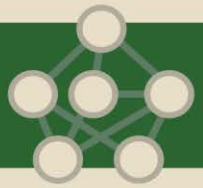


la situación fiscal de muchas economías que dependen de las exportaciones. (Banco Mundial 2008). Al respecto, el Fondo Monetario Internacional (FMI 2007) refiere que:

> El impacto global limitado de la globalización refleja dos tendencias que se contrarrestan entre sí: mientras que: a) la globalización del comercio está vinculada con la reducción de la desigualdad: b) la globalización financiera —y la inversión extranjera directa en particular — está relacionada con un aumento de la desigualdad. (p.s/n)

Al examinar el estudio realizado por el Banco Mundial (2007) y Milanović (2005, 2006) citado por FMI (2007) sobre la desigualdad del ingreso entre todos los ciudadanos del mundo y su relación con la globalización, se encuentra, que, la desigualdad del ingreso a escala mundial se redujo, gracias al aumento del ingreso per cápita de los países en desarrollo, impulsado por la globalización, y a la existencia de implicaciones de política en los países que son menos claras, además esta desigualdad del ingreso aumentó principalmente en los países de ingreso alto y mediano, y en menor medida en los países de bajo ingreso. Se consideró, lo tecnológico como factor esencial en la contribución al aumento de la desigualdad del ingreso, y también porque la ausencia de este factor afecta considerablemente, al acceso a la educación y a la proporción sectorial del empleo. Con respecto al impacto de la globalización muestra una reducción del crecimiento de la producción mundial del 3,5 por ciento en el 2007 al 1,7 por ciento en 2008, lo cual indica una desaceleración significativa desde 2001 y muy inferior al promedio decenal del 2,9 por ciento (World Trade Organization 2008), y a partir de allí comienzan a mantenerse relativamente estables tanto en países desarrollados, como no desarrollados, en el que las personas tienen menor capacidad para protegerse, porque carecen de ahorros, de seguros, de beneficios por desempleo y a menudo de alimentos (Banco Mundial 2008).

A raíz de que lo económico desde el 2008 ha dejado de tener relevancia para hacer énfasis en lo tecnológico y cultural (Román 2020), se tiene que la revolución tecnológica como lo denomina Castells (2001), basada en la internet y sus interfaces, deviene en una interdependencia global, que con las plataformas digitales, da cabida a la sociedad de información, o sociedad en red, el cual se impone con la llegada de la industria 4.0, del internet de las cosas, la nube, coordinación digital, sistemas ciberfísicos, y la robótica, los *Smartphone*, y que más adelante con



Pandemia COVID 2019, por no poder seguir trabajando de modo presencial en los lugares de trabajo, al acatar medidas de confinamiento para evitar el contagio de la enfermedad, se procedió a intensificar el uso que ya años antes se estaba dando, de la tecnología electrónica en procesos donde se puede aplicar: lo organizativo, lo administrativo, lo financiero, que trae a su vez, sistemas de información robusto, alienando a los seres humanos como seres telemáticos asignados al igual que los dispositivos, tal como lo refiere Baudrillard (2005).

En lo cultural en paralelo como se mencionó *supra*, toma importancia y con ello, sus ejes primordiales, como lo refiere Ander Egg (2007) la identidad cultural y la interculturalidad que comprende a su vez lo multicultural, lo pluricultural, lo policultural, lo ecocultural, lo cross cultural, englobado en el término de la transnacionalización de la cultura lo cual define el proceso de globalización de la cultura.

Retomando, el tema de COVID 19, se profundiza la recesión, y los indicadores económicos de la globalización se frenan, con disminución muy pronunciada en algunos factores como: el comercio de bienes y servicios, que desde el 2010 presentó una caída de 26,4% PIB, y en el 2020 su promedio representó 28,71%. Por otra parte, las importaciones intermedias cayeron del 12,76% en el 2009 a 17,94%US$ en precios actuales en promedio en el año 2020. (Banco Mundial, 2023).

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) reflejó que el 58% de los encuestados, respondió que su actividad cayó de manera significativa como producto de la crisis, los principales impactos negativos se concentraron en las ventas en un 55% y el flujo de caja en un 61%. La tasa de desempleo para el 2019 rondaba los 191,1 millones de personas y para el 2020 aumentó considerablemente a 235,20 millones de personas, (OIT 2023). Por su parte, la OIT (2023) considera que en tiempos de pandemia hubo una erosión de los salarios reales además de las importantes pérdidas salariales sufridas por los trabajadores y sus familias durante crisis de COVID 19, según un estudio realizado por esta organización, en 30 países que abarcan todas las regiones y grupos de ingresos, muestran, que los empleados asalariados perdieron el equivalente a seis semanas de salario durante el 2020-21, como mayor incidencia entre las mujeres, los trabajadores de economía informal, los trabajadores con bajos salarios y los trabajadores de países de ingresos medios.

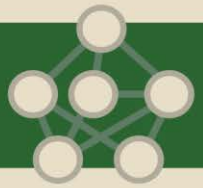
Ya en etapa post-pandemia y hasta el presente, la situación económica sigue afectada por crisis sistémica y en este sentido, el Banco Mundial (2023), muestra que desde el 2022 existe un aumento de inflación que provoca crecimiento negativo en salarios reales, aumento de coste de vida, mayor aumento en bienes y servicios, y merma en el poder adquisitivo de los salarios mínimos, a pesar de ajustes nominales realizados, se erosiona valor real de salarios mínimos en muchos países.

En sus perspectivas económicas mundiales, no ofrece signos positivos, al respecto, refiere que el crecimiento mundial se desacelerará significativamente en un contexto de alta inflación, políticas monetarias restrictivas y condiciones crediticias más limitadas, al tiempo que, existe la posibilidad de que se produzcan turbulencias bancarias más amplias y de que se apliquen políticas monetarias más restrictivas, lo cual, podría significar un crecimiento mundial todavía menor, así como perturbaciones financieras en los mercados emergentes y economías en desarrollo (MEED) y sobre todo los de bajos ingresos.

II.- La disrupción tecnológica y tendencias

La globalización generó una serie de factores en materia de desarrollo y retos sociales que las distintas regiones del globo, al implementar estrategias que le permitiera obtener beneficios en materia económica. La competitividad del mercado obligó a empresas adaptarse a la complejidad y la disrupción tecnológica con la finalidad de posicionarse en nuevas reglas sociales y económicas. La necesidad de comprender los procesos de la competitividad, es uno de los factores claves de desempeño de las empresas. Los directivos deben estar enfocados en comprender los cambios que fundamentan o modifican los modelos de negocios y utilizar las herramientas a su alcance como la planeación estratégica para la gestión de la organización.

Los factores que pueden afectar al proceso de planeación y gestión interna de las empresas, son los cambios estructurales en la competitividad. La primera revolución industrial (1760-1840) fue basada en la invención del ferrocarril y la mecanización. La segunda revolución industrial (siglo XIX y XX) el impulsor fue la electricidad y la tercera revolución (1960-1990) la



computadora fue el gran factor de crecimiento. Hoy en día la llamada cuarta revolución tiene que ver con lo digital y lo exponencial (Schwab, 2016).

En tal sentido Roca (2016) asegura que se "ha pasado por tres olas en la transición digital: la primera ola se presentó al momento del nacimiento del correo electrónico, la segunda cuando surge las compras en línea y la tercera se refiere a colaboradores virtuales o teletrabajo" (p. 69).

La Industria 4.0 en su concepción más amplia considera la conexión entre los procesos disruptivos en las empresas a través del aprovechamiento de la tecnología y la comprensión humana para tener una visión más amplia. Insights & Deloitte, (2018) lo considera:

> Como una ventaja para tomar decisiones con mayor conciencia: Este matrimonio de lo físico con lo digital permite la creación de una empresa digital que no solo está interconectada, sino que también es capaz de tomar decisiones más holísticas, informadas (p. 5).

La industria 4.0 considera el proceso de disrupción de lo digital y lo exponencial en los modelos de negocio, los cuales tienen una tendencia en la economía de la colaboración. Schwab (2016) asegura que la tecnología debe ser la base para los procesos de crecimiento de las empresas a través de nuevos modelos de negocios de manera disruptiva y exponencial.

Diamandis & Kotler (2015) propone un proceso estratégico en los modelos de negocio de las empresas para ingresar al crecimiento exponencial. La estrategia contempla la adopción de la desmaterialización, democratización, desmonetización de los productos para iniciar la disrupción a través de la digitalización. Las tres estrategias anteriores han permitido obtener desempeños superiores y propiciar que se generen nuevas empresas rompiendo paradigmas del crecimiento entre lo lineal vs exponencial (Ismail, 2014).

Uno de los aspectos claves para la digitalización, es la adopción de la tecnología para los procesos disruptivos, sin embargo; la preparación de los ejecutivos de las empresas resulta crucial para administrar la gestión de crecimiento. Insights & Deloitte (2018) muestran que los ejecutivos de las corporaciones, no han logrado dimensionar el reto interno que tienen las empresas en la industria 4.0. Una cifra menor a la esperada (7%) los ejecutivos consideran que las empresas donde

participan son capaces de integrar la tecnología en los procesos de planeación. Aunque se espera que los trabajos menos calificados tendrán importantes impactos, las actividades con mayor jerarquía lo tendrán en menor medida.

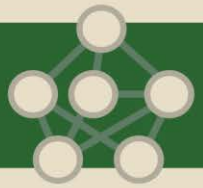
Con base a lo anterior, resulta clave considerar que, en el futuro, la empleabilidad dependerá menos de lo que se sabe, y más de nuestra capacidad de aprender, adaptar y ejecutar (Manpower, 2017). Los ecosistemas internos de las empresas resultan clave para avanzar con mayor rapidez en la escala de la formación y es necesario construir una cultura de la colaboración, pero con cierto sentido de urgencia para liderar el cambio estratégico en las unidades económicas corporativas (Kotter, 1996).

La industria 4.0 ha generado una revolución tecnológica que ha impactado de manera creciente a las empresas, pero sobre todo al desarrollo como sociedad. En base a lo anterior, se requieren mejores líderes empresariales conscientes de las transformaciones claves de la conectividad, la manera de interrelacionarnos y hacer negocios, gestión interna de las empresas que obedezcan y den respuesta a las nuevas demandas de los consumidores cada vez más exigente, disruptivos y digitales al grado que la disrupción será exponencial que provocará la desaparición de la gerencia media de las organizaciones (Roca, 2016, p. 23).

Los avances tecnológicos han propiciado en las últimas cuatro décadas cambios sustanciales en la forma de comunicaciones y la manera de hacer negocios. El internet ha propiciado toda una era de productos tecnológicos tales como correo electrónico, la red informática global (world wide web), las empresas electrónicas, los medios sociales, la red móvil, el almacenamiento en la nube y los primeros días del internet de las cosas. El internet ha servido para reducir los costos de investigar, colaborar e intercambiar información. (Tapscott & Tapscott, 2017).

Dentro de los cambios tecnológicos que ofrece ahora el desarrollo de la industria 4.0 y el internet de las cosas, está el impacto en los mercados laborales y los planteamientos del desplazamiento de la mano de obra.

En tal sentido Roca (2016) analiza los cambios en el mercado laboral a través de la digitalización y la industria 4.0.



> Inserta el concepto de *Knowmads* para definir a los trabajadores del futuro basado en el conocimiento digital. Revisa con detalle las mega tendencias tecnológicas y los impactos en las profesiones, empresas, instituciones y la necesidad de la formación de líderes conscientes en la gestión del cambio estratégico a la disrupción digital (p. 240

La tecnología ha permitido la aparición de nuevos medios de comunicación y entretenimiento, de nuevas formas de comerciar y de organizar el trabajo, y de empresas digitales como nunca las ha habido."Gracias a la tecnología de sensores, se ha incorporado inteligencia en nuestras carteras, en nuestra ropa, en nuestros automóviles, en nuestros edificios, en nuestras ciudades y hasta en nuestra biología" (Tapscott & Tapscott, 2017).

La digitalización está ocupando tanto nuestro entorno que pronto no será necesario acceder a la red porque se trabajará y se estará inmerso en una tecnología omnipresente y líquida (Bauman, 2011), afectando los mercados laborales que en el 2050 se alcanzará que el 45% de la población mundial este una modalidad de *freelancer.* Las empresas tendrán que evolucionar y adaptarse al cambio disruptivo (Roca, 2016; Diamandis & Kotler, 2015).

El mundo está cambiando hacía la digitalización, la transición está provocando que el sector económico se adapte en base a las circunstancias debido a la rapidez de la transformación y es clave que las empresas cuenten con procesos estratégicos y se preparen para la siguiente era que será aún más rápida. Tal como lo señala Ross (2016*)* "Los próximos 20 años van a ser aún más rápidos y más transformadores que los 20 que acabamos de vivir" (p 231).

La ley de Moore ha provocado un proceso disruptivo que ha generado un crecimiento exponencial en la economía de la colaboración (Diamandis, & Kotler, 2015) y en el caso del mercado laboral los trabajadores deben generar habilidades diferentes con mayor valor, más líquidas (Bauman, 2011), y más enfoque en el uso y habilidades tecnológicas.

Roca (2016) señala que las empresas deben anticiparse a estos cambios y evitar caer en el juego de convertirse en "empresa zombie" (p. 33), es decir, una empresa viva pero que no genera valor ante las nuevas necesidades del mercado digital. Este planteamiento posibilita la discusión de los conceptos que introduce Roca (2016) sobre la inmovilización y virtualización laboral,

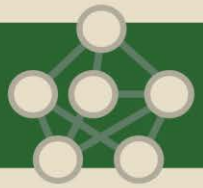
incluso sobre la gestión de talentos enfocados al desarrollo y nuevas empresas que deben ser clave para generar valor.

Tal como lo señala Yang (2014) los nuevos talentos crean empresas y generan empleos de mayor valor. La economía de la colaboración requiere de empresas enfocadas en valor, pero es clave que los recursos humanos estén altamente capacitados sobre todo los directivos para construir y gestionar una visión lo suficientemente estratégica que les permita insertarse en la economía digital.

Roca (2016) en su libro Know mads ofrece una perspectiva interesante sobre la evolución probable del mercado laboral al grado que justifica la necesidad de la disrupción laboral en base a las tendencias probables:

> Según el informe "El Empleo en 2030" publicado por NESTA (2018) el 20% de los empleos actuales serán automatizados en los próximos 20 años y el 70% son inseguros (o inestables por que deberá evolucionar). Es decir, que sólo personas trabajando donde no existen algoritmos (máquinas, programas, robots) que puedan hacerlo mejor. El conocimiento y, por lo tanto, los Knowmands, los trabajadores del conocimiento, tendrán menos riesgo de ser sustituidos. (p 56)

La disrupción digital es una realidad que está cambiando la competencia de mercado, las empresas grandes les es más difícil mantenerse como líderes en el mercado por que las *startups* son más ágiles en la incorporación de la innovación en sus procesos lógicos, se atreven a romper los paradigmas del mercado. Este proceso exponencial está provocando un cambio en el mercado laboral, por un lado, las empresas desean ser más productivos y tecnificarse e integrar a sus procesos robots y tecnología que puedan hacer el trabajo manual más rápido y con mayor eficiencia. Por otro lado, las nuevas habilidades tecnológicas y digitales que se requieren para entrar en la competencia laboral está provocando una nueva generación de *"trabajadores de futuro"* (Roca, 2016, p. 24), con mayores habilidades. El factor común de contratación, es la capacidad de hacer y no por la formación reglada que acumules. Lo anterior, obliga a nuestras instituciones y agentes económicos a realizar una reflexión estratégica que permita evaluar con objetividad el papel de las organizaciones y líderes internos de frente a la adopción digital.



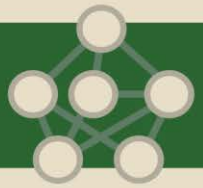
III.- Mundo del Trabajo: su complejidad en tiempos de globalización

El mundo actual está inmerso en entornos con cambios constantes, profundos y radicales, con un proceso globalizador que trae condiciones económicas y financieras inciertas, tanto a las empresas como a la sociedad, con desafíos e incertidumbres, y disrupción tecnológica que cada día avanza, es decir, el entorno es turbulento, incierto, característica de la complejidad. La complejidad, es una constante que está presente en las organizaciones, en este sentido, debe estar preparada para enfrentar las condiciones adversas de su entorno externo, pero también interno, lo cual, significa dar respuestas a los cambios y la incertidumbre, tal como lo afirma (Etkin 2005) cuando afirma que:

> La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en sentido complementario, pero también en sentido divergente o indiferente. (p.28).

Lo mencionado *supra*, refleja lo difícil que es afrontar los cambios e incertidumbre de los factores externos, poniendo atención al manejo asertivo a estas fuerzas opositoras producto de la interacción dialógica del orden y desorden, que generan conflictos y tensiones organizacionales. En este mismo orden de ideas, es favorable para las organizaciones la búsqueda del nuevo equilibrio y poder afrontar los entornos complejos, como forma de desarrollarse hacia una nueva forma de organización, lo cual se convierte en una necesidad, ya que estas, forman parte integral de la sociedad, y requieren cambiar al ritmo que esta avanza, es por esto que, con la pandemia de COVID 19 y los cambios acelerados en lo tecnológico, han surgido nuevas formas de organización y en consecuencia, nuevas formas de trabajo, que se orientan a dar respuestas a los cambios, propios de la evolución de la sociedad y buscar un equilibrio ante las necesidades de cambio de la organización y los intereses de los individuos. Estos cambios, si bien es cierto ocurren a nivel mundial, América Latina no escapa de esta realidad. Anzola (2019), en referencia a diversos autores, sostiene que las transformaciones que ha experimentado el mundo del trabajo en el contexto latinoamericano está relacionada con:

> (…) la crisis del trabajo, de (…) las últimas décadas del siglo XX, que planteó la posibilidad de encontrarnos frente al fin de la sociedad del trabajo y de la sociedad



> asalariada (Görz, 1982; Rifkin, 1996; Antunes, 2003), para dar cuenta de la transformación sufrida en un modo de producción capitalista, y (…) fortalecimiento de un tipo de sociedad impulsada por el capitalismo industrial, una forma particular de desarrollo tecnológico y un conjunto cambiante de relaciones laborales y de vínculos entre las organizaciones y los sujetos trabajadores. Estas modificaciones rompieron con formas tradicionales de trabajar, organizar y controlar el trabajo; a la vez, que conllevaron a plantear una discusión en torno al alcance del trabajo como elemento constitutivo de la identidad y subjetividad de los trabajadores y como factor de integración social (Méda, 1998; Antunes, 2005). (p.4).

Como consecuencia de lo explicado *supra*, se generan desequilibrios entre la vida laboral y personal del trabajador, que se aceleró con la pandemia al perderse los antiguos esquemas laborales, que caracterizaban al trabajo asalariado, para pasar a formar un nuevo, el de trabajo que se distingue por la desregularización de las jornadas laborales , tercerización y actividades a distancia ó trabajo remoto, como el teletrabajo e incremento de la informalidad, (Hidalgo *et al* 2020 y Topet *et al* 2019), pasando de una condición típica a otra atípica, de relaciones de trabajo que en parte son inciertas (Topet *et al*, 2019), lo cual influye negativamente, de cierta forma en el equilibrio entre la vida laboral y personal, al incrementar factores de riesgo psicosocial, salud emocional y la calidad de vida del trabajador (Hidalgo *et al*, 2020) y por ende familiar.

Una de las principales características de esta nueva forma de trabajo es la temporalidad y negociación de sueldos atractivos que soporta la prestaciones sociales y seguridad social.

Estas nuevas formas de trabajo, también son el resultado del deterioro de los sueldos y del trabajo en sí, por lo que las personas optan por trabajar tercerizados, y con nuevos emprendimientos. Lo anterior lo reafirma Castel (2004), al referirse que:

> La informalidad, el desempleo, el subempleo y la precarización del trabajo - empleo, son síntomas de un deterioro de la integración social construida bajo el impulso de la relación salarial fordista, que estuvo caracterizada por una duración indefinida orientada al largo plazo y la continuidad, situación que difiere de los actuales modelos de contratación, que se enfocan a la "promoción de un modelo biográfico en el que cada individuo debe hacerse cargo de enfrentar su recorrido profesional devenido y discontinuo [...] en donde el trabajador debe volverse empresario de sí mismo (p. 59),

Lo antes expuesto, hace pensar que la tendencia del trabajo será hacia la creación de empresarios y microempresarios que ofrezcan sus servicios bajo relación de tiempo determinado, gerenciando su propio tiempo y sus ingresos, teniendo su propia seguridad social.

También es importante destacar que los nuevos modelos de organización y trabajo, están asociados directamente con la complejidad y los cambios del entorno, que apalancan las tendencias del futuro del trabajo, por eso, las organizaciones deben crear una fuerza laboral más comprometida y conectada con la organización, lo cual implica establecer nuevas estrategias para la gestión del talento humano.

López (2023), refiere que la planificación estratégica del talento humano, enfrenta retos y desafíos, debido principalmente a la complejidad del entorno, el cual es volátil y cambiante, caracterizado por la innovación tecnológica, nuevas tendencias políticas, económicas y sociales globales, y altos estándares de competitividad en el mercado.

Adicionalmente, está el hecho de que los diferentes grupos generacionales tales como: los Baby Boomers, Generación X, Generación Y (Millennials), y Generación Z (Centennials), que son parte del proceso de postmoderno, son los que deben dar respuestas a los cambios del entorno y lo hacen de formas diferentes, especialmente, en lo relacionado con la forma de adaptarse a estos; quizás una forma de resolver estos asuntos en las organizaciones pudiera centrarse en la planificación prospectiva estratégica que como lo refiere Godet (2007) con la que se puede tener una visión global que es imprescindible para comprender el sentido que tienen las acciones de cada uno a su nivel, esto con el propósito de que se pueda comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituarlas en el contexto de un proyecto global, dado que esta coexistencia de generaciones, implica diferentes modelos de gestión, que demanda mayor flexibilidad en la toma de decisiones por los intereses que tiene cada grupo, para orientar la estrategia del proceso de reclutamiento y selección y retención del personal, en especial, de las nuevas generaciones (López 2008). Por otra parte, las empresas, buscan establecer estrategias en lo laboral que les permita reducir costos y por ello, otorgan más libertad a los trabajadores para que se desempeñen en diferentes actividades que implican la autogestión, como los tercerizados, o los FreeLancer con

diversos trabajos temporales, que les permiten mayores ingresos para auto gestionarse su propia seguridad social.

Reflexiones Finales

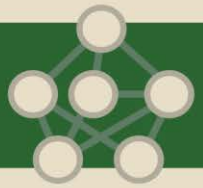
La elaboración de este artículo requirió como etapa conceptual previa, la búsqueda de un Marco General del proceso globalizador y sus vínculos con la tecnología, disrupción y tendencias, el mundo del trabajo y su complejidad y se encuentra que:

El proceso de globalización ha traído consigo efectos favorables y desfavorables que han incidido en las empresas y en la sociedad, en el que destaca, crisis económico-financiera, desaceleración económica, estancamiento del PIB, reducción de crecimiento, desempleo, pérdida de seguridad social, y donde millones de personas viven en medio de desigualdades.

A finales de la primera década del siglo XXI, lo tecnológico y lo cultural toma relevancia, pero, es a partir de la segunda década, en tiempos de pandemia COVID 19 cuando lo tecnológico comienza hacerse disruptivo con aparición de industria 4.0, correo electrónico, la red informática global y el internet de las cosas, que cambia la competencia de mercado y desestabiliza a las empresas más grandes ante empresas que tienen otras lógicas de modelos de negocio disruptivo – exponenciales.

Han surgido cambios internos en los procesos organizacionales con apalancamiento de las tecnologías de comunicación (TIC´s) en los procesos organizacionales, uso de robots y otras tecnologías para mejorar procesos y gestión empresarial.

El mercado laboral a su vez ha cambiado, y la tendencia es la preparación de ejecutivos para que se anticipen a los cambios del entorno, a las formas de empleabilidad, y la digitalización nuevas habilidades tecnológicas y digitales que se requieran para entrar en la competencia tanto en el plano empresarial como laboral, pero también se ha hecho incierto, trayendo consigo vulnerabilidades con nuevos esquemas laborales, desregularización de jornadas de trabajo, precarización del trabajo, informalidad, fin de trabajo asalariado y tercerización de actividades y



la nueva modalidad de trabajos FreeLancer en otros, que favorecen el riesgo psicosocial, salud emocional y de calidad de vida tanto de los trabajadores como de sus familias.

Ante las diferencias generacionales en las empresas, la prospectiva estratégica pudiera resultar una alternativa para establecer una visión global conjunta que permita trabajar alineados a una gestión con criterios de proyecto global.

Pero resulta de interés preguntarse ¿Cuál será la trayectoria que seguirá la globalización y sus procesos tecnológicos? y ¿Cuáles podrían ser las perspectivas del entorno tan volátil e incierto y los efectos que pudieran tener en las organizaciones y el mundo del trabajo y los requerimientos de personal de aquí al futuro? Estas preguntas invitan a investigar más en relación a esta interesante temática.

Referencias

Ander Egg, Ezequiel (2007) *El proceso de la globalización en la cultura,* https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf13/articulo14.pdf

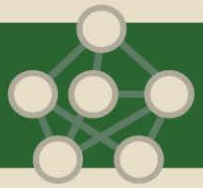
Anzola, Olga (2019) *El Futuro del Trabajo en América Latina. La transformación del trabajo en el mundo inteligente*. Publicaciones de la Universidad de Externado. Bogotá, Colombia. Facultad de Administración de Empresas. https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2023/06/Documento-MinCiencias-v3.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo BID (2020). *Datos estadísticos*, https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Resiliencia-y-reinvencion-de-los-emprendedores-latinoamericanos-en-el-contexto-del-impacto-provocado-por-la-pandemia.pdf

Banco Mundial (2001) *Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001 Lucha contra la pobreza*, Ediciones Mundi-Prensa, Castelló, Madrid, España, https://documents1.worldbank.org/curated/en/509031468137396214/pdf/226840SPANISH0WDR0200002001.pdf

Banco Mundial (2023). *Perspectivas económicas mundiales, crecimiento débil, riesgos financieros, desafíos fiscales*, https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects

Banco Mundial (2023.) *Datos estadísticos* https://datos.bancomundial.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS



Baudrillard, Jean (2005). *La transparencia del mal*, https://azcireanimacion.files.wordpress.com/2012/08/baudrillard-la-transparencia-del-mal_ocr.pdf

Bauman, Zygmunt. (2011). *Daños colaterales, desigualdades sociales en la era global*. Primera edición, Fondo de Cultura Económica.

Canals, Jordi (2009). *La globalización después de la crisis financiera, en las múltiples caras de la globalización*, Madrid, BBVA. https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-globalizacion-despues-de-la-crisis-financiera/

Castel, Robert (2004). *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?* Buenos Aires: Manantial.

Castells, Manuel (2001). *La Era de la Información*. Vols. I, II y III. Alianza. Madrid.

Del Fresno, Álvaro (2019). *Análisis de la crisis financiera de 2007-2008*, Universidad Pontificia, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales (ICADE) https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295501/retrieve

Deloitte & Stracienta. (2007). *Madurez en la Planeación Estratégica de las Empresas en México*. Notimex El Universal. Recuperado: http://www.eluniversal.com.mx/notas/457056.html

Deloitte Insights (2018). *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?* January 22, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/industry-4-0technology-manufacturing-revolution.html

Diamandis, Peter & Kotler, Steven (2015). *Bold: How to Go Big, Archieve Success and Impact the World*. New York, Simon&Schuster. New York.

Etkin, Jorge (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina. https://kupdf.net/download/etkin-gesti-oacute-n-de-la-complejidad-en-las-organizaciones_5b088dc1e2b6f51f17654599_pdf

Fondo Monetario Internacional FMI (2007). *Perspectivas de la economía mundial, Globalización y Desigualdad* https://www.imf.org//media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/spanish/pubs/ft/weo/2007/02/pdf/c1s.ashx

Godet, Michael (2007). *Prospectiva Estratégica, problemas y métodos*, Cuadernos LIPSOR, https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf

Hidalgo, Kruskaya & Salazar, Carolina. (2020). (Editoras) *Precarización laboral en plataformas digitales una lectura desde América Latina*. Ecuador: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) – ILDIS.

Ismail, Salim (2014). *Exponential Organizations*. Diversion Books. Nueva York.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

López, Linda (2023). *Desafíos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos con los Grupos Generacionales* https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1584

Manpower Group (2017). *Encuesta de Escasez de Talento* 2016/2017, https://www.manpowergroup.com.mx/encuesta-de-escasez-de-talento-2016-2017

Milanovic, Branko (2020). *Capitalismo, nada más. El futuro del sistema que domina el mundo***,** Madrid: Taurus, https://docero.tips/doc/capitalismo-nada-mas-branko-milanovic-x2je3q53yo

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2023). **Series estadísticas**, https://www.ilo.org/wesodata/?chart=Z2VuZGVyPVsiVG90YWwiXSZ1bml0PSJOdW1iZXIiJnNlY3Rvcj1bXSZ5ZWFyRnJvbT0xOTkxJmluY29tZT1bXSZpbmRpY2F0b3I9WyJ1bmVtcGxveW1lbnQiXSZzdGF0dXM9W10mcmVnaW9uPVsiV29ybGQiXSZjb3VudHJ5PVtdJndvcmtpbmdQb3ZlcnR5PVtdJnllYXJUbz0yMDI0JnZpZXdGb3JtYXQ9IkNoYXJ0IiZhZ2U9WyJBZ2UxNXBsdXMiXSZsYW5ndWFnZT0iZW4i

Roca, Raquel (2016). *Knowmads: los trabajadores del futuro*. Lid Editorial, España.

Román, Matias (2020). *Los Limites de la Globalización: Sociedad y Estado en el Siglo XXI,* https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-buenos-aires/icse-catedra-garcia/matias-romani-los-limites-de-la-globalizacion/17546766, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Ross, Alec (2016). *The Industries of the future*. Simon and Schuster. First Edition. New York.

SBanco Mundial (2008). *Series estadísticas*, https://datos.bancomundial.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS

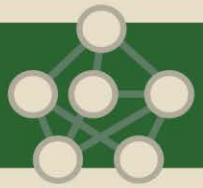
Schwab, Klaus (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: WEF.

Stiglitz, Joseph (2002). *El malestar de la globalización*, Ediciones Taurus, Santa Fé, Colombia.

Tapscott, Don & Tapscott, Alex. (2017). *La revolución blockchain: Descubre cómo esta nueva tecnología transformará la economía global*. Paidos Empresa, España.

Topet, Pablo; Villasmil, Humberto & Jiménez, Jesús (2019). El futuro del trabajo y las formas atípicas de trabajo, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Trabajo* https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/717

World Trade Organization (2008). *Situación del comercio mundial en 2008-2009*, https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr09-1a_s.pdf



Yang, Andrew (2014). *Smart people should build things. How to restore our culture of achievement, build a path for entrepreneurs, and create new jobs in America?* Harper Business. United States of America.

CAPÍTULO 4

LA PROSPECTIVA EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL - PERFIL GERENCIAL DE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

Zoraida Linárez

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar los resultados de una investigación, para la cual hice una revisión acerca de la prospectiva en el mundo organizacional y del perfil gerencial que requieren las nuevas organizaciones. La investigación es de tipo documental, ya que se basó en la búsqueda sistemática, rigurosa y profunda de información proveniente de materiales impresos y digitalizados de autores calificados acerca de la prospectiva en el mundo organizacional y el perfil gerencial de las nuevas organizaciones para producir un resultado confiable, que pueda ser utilizado en la formación de los cuadros gerenciales, requeridos por las instituciones actualmente, para que se produzcan los cambios necesarios para convertirlas en anti frágiles. Se procedió a identificar y seleccionar los contenidos, analizar la información y elaborar el informe. Entre los hallazgos, tenemos que: La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente, a la luz de los futuros posibles, es de gran importancia para la acción gerencial y material obligatoria para los cursos de economía, administración y gerencia de todas las universidades e instituciones formadoras de planificadores y gerentes.

Palabras clave: Prospectiva, perfil gerencial, nuevas organizaciones.

Introducción

Aun a sabiendas que el futuro está sujeto a múltiples variaciones y cursos posibles, el hombre siempre ha invertido gran cantidad de su tiempo en visualizarlo, acto que ha hecho posible el desarrollo de la humanidad, pues es cierto que antes de materializarse cualquier cosa o evento, ha pasado mucho tiempo en forma de idea. Es tan importante la capacidad de pensar y visualizar, que el hombre siempre ha querido disponer de tiempo suficiente para dedicarlo al pensamiento creativo, hombres como Sócrates, Platón Aristóteles, dedicaban mucho tiempo a pensar y es por eso que produjeron un gran aporte a la humanidad, sus ideas todavía forman de la inspiración y de la vida de las personas.

La ciencia, se esfuerza en describir y explicar la realidad, para poder hacer predicciones acerca del futuro y se han inventado todos los artefactos posibles para ser utilizados en el estudio

del futuro. Siguiendo esta idea, son los pensadores y los creativos quienes producen los cambios e imponen paradigmas, es por eso que unas de las funciones de la educación es la estimulación del pensamiento divergente y la creatividad.

En su búsqueda de tiempo libre para ocuparse del mundo de las ideas y de la creatividad, el hombre ha inventado la tecnología para ayudarse con las tareas repetitivas, hasta llegar a la inteligencia artificial, la cual le permitir disponer de suficiente tiempo de ocio para dedicarlo al pensamiento, la creación y el disfrute.

En esta búsqueda para interpretar el futuro, surge la prospectiva o estudio de la previsión de las situaciones que podrían derivarse de las influencias conjugadas de muchas variables y de las diferentes interpretaciones y mitos que pueda haber acerca de ellas, con el objetivo de fortalecer la planificación a largo plazo. Esta competencia de estar preparados para enfrentar el futuro, requiere de evaluación e interpretación de los eventos posibles.

También es necesaria la generación de estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades y mitigación de las limitaciones previstas en los distintos cursos posibles de la realidad futura.

Actualmente el mundo organizacional está sometido ambientes de gran turbulencia, de alta complejidad, incertidumbre y desorden, producto de los acontecimientos que han habido últimamente en el planeta, tales como la guerra Rusia – Ucrania, las grandes migraciones y la más importante de todas las catástrofes, la cual puso al mundo en jaque, la COVID 19, nos hizo ver lo débiles que somos y cambió nuestra percepción de la vida; nos demostró la certeza de que estamos en un mundo multicomplejo y cambiante.

Es por eso que un gerente prospectivo debe estar anclado en el presente, visualizando constantemente el futuro para lograr comprenderlo y poder influir sobre este, percibiendo las oportunidades de progreso y las amenazas que impidan el desarrollo de su organización para poder actuar y sacar el máximo beneficio.

El ejercicio de la gerencia se ha convertido en un reto altamente exigente, ya que el gerente es el garante de la organización, sus decisiones deben estar dirigidas a buscar las soluciones que sean favorables para el contexto, especialmente para el personal de la institución a su cargo.

Disertación

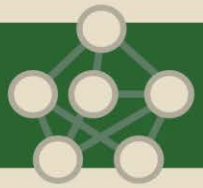
¿Qué es prospectiva?

La prospectiva es una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo. Ante todo, implica una forma de pensar sobre el largo plazo, por ello se toman las estrategias necesarias para influir en el futuro e intentar modificarlo. “La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet M., 2007).

La prospectiva surge en la década de 1940, como método de anticipación de escenarios posibles en los ámbitos militar y tecnológico. A partir de allí se transformó en una base metodológica y epistemológica para prever o anticipar escenarios en situaciones complejas fuera de esos campos. En efecto, hacia finales de la década del cincuenta, el filósofo francés Gastón Berger comenzó a hablar de la necesidad de contar con un espíritu que permitiera al hombre “observar lejos de una manera amplia y profunda” (Berger, 1959).

La óptica clásica de la planificación, asume el futuro como una unidad de tiempo desde donde se articulan proposiciones de mediano y corto plazo basada en proyecciones y el cumplimiento de ciertos ítems, sino, más bien, con procesos de difusión o gestión a través de una metodología y visión innovadora como base.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2014) define la prospectiva como: Un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, empresas y universidades, en forma estructurada, interactiva, participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública.



Para Serra, G. (2012), la prospectiva se enfoca en comprender las razones, explicaciones, causas y modos de cómo llegará el futuro y propone aplicar siete estrategias para abordar un estudio de prospectiva:

1.- Examinar la acción presente en función del futuro.

No debemos juzgar el futuro en función del presente, porque lo que pasa en el presente, no tiene por qué ser lo que pasa en el futuro

2.- Explorar futuros múltiples e inciertos.

Lo único cierto que debe tenerse es que el futuro será distinto, es por eso necesaria la aceptación del cambio y la innovación.

3.- Adoptar una visión global y sistémica.

Es conveniente no centrarse excesivamenteen ninguno campo y adoptar una visión panorámica o transversal, pero, por esto mismo, es necesario apoyarse en herramientas que permitan estructurar esta diversidad como es el caso de la Teoría General de Sistemas.

4.- Buscar el pluralismo y la complementariedad de enfoques.

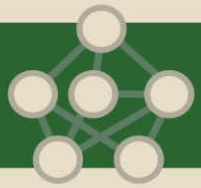
Recordar que la realidad es pluridimensional y multicompleja. Huir de los dogmas y de las verdades únicas, sólo así, podremos tener una visión aproximada del futuro.

5.- Cuestionar los estereotipos por su nociva influencia en la construcción del futuro.

El futuro es la última frontera de la libertad del hombre, por tanto, debemos erradicar la ignorancia y los prejuicios

6.- Incorporar factores cualitativos.

Ya que los aspectos normativos pueden ser más determinantes que los estructurales a la hora de modelar el futuro; por lo tanto, ignorarlos es arriesgarse a fallar de la manera más estrepitosa.



7.- Recordar que la neutralidad es imposible.

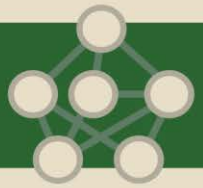
No podemos ser neutros, hay que estar seguros de que todos nuestros valores, nuestras creencias, nos acompañan y sesgan nuestra visión de la realidad.

También plantea que la prospectiva no puede ser ciencia, ya que el futuro no existe y no puede haber ciencia sin objeto de estudio. El futuro es metafísicamente imposible que llegue a existir porque cuando llega, ya es presente, por tanto, el objeto de estudio de la perspectiva, no es el futuro, sino lo que pueda ocurrir en él, lo que ha sido visualizado y proyectado en el presente: imágenes del futuro, tendencias, sucesos, planes, modelos, reflexión, el juicio, la deducción sobre observaciones, la participación de distintos actores, la interdisciplinariedad y la consulta a expertos, entre otros aspectos que la diferencian al momento de inferir la representación o el logro de cierta certidumbre subjetiva respecto del futuro.

Aunque la prospectiva toma herramientas de otras disciplinas para esta difícil tarea en la que se circunscribe, también ha creado sus propios métodos. Por lo tanto, en el proceso prospectivo es posible recurrir a una variedad de conocimientos producidos en las Ciencias Sociales o en otras áreas de la ciencia como la estadística, herramientas informáticas específicas, métodos cualitativos, modelos matemáticos y otros instrumentos y técnicas que permiten planificar para el futuro. Sin duda, de estos se obtiene información invaluable de carácter prospectivo, sobre todo si estas herramientas fueron definidas y objetivadas como tales, pero no son instrumentos propios de la disciplina

¿Cuál es el origen de la Prospectiva?

Existen evidencias de que los primeros ejercicios prospectivos comenzaron a desarrollarse después de la Segunda Guerra Mundial, en el contexto de la Guerra Fría, enfocados principalmente en el área militar, para luego tener una perspectiva más sociológica, centrándose en el bienestar social y la política y en Francia, dando lugar a dos corrientes de pensamiento con intereses distintos, pero que, en el fondo, tenían un objetivo similar que era mejorar la anticipación para la planificación y la estrategia. La corriente europea tuvo su origen en las crisis derivadas de las



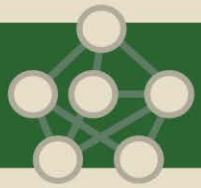
guerras mundiales, las cuales llevaron a reflexiones prioritarias sobre la manera de construir un futuro sostenible, con estructuras sociales igualmente sostenibles.

Es en 1948 que la RAND (Research and Development, investigación y desarrollo), se especializa en intentar responder preguntas de eventos futuros sobre los que no hay datos. Personas como Olaf Helmer, Norman Dalkey Theodore Gordon o Herman Kahn, desarrollaron técnicas y métodos que permiten obtener datos sobre el futuro en forma de pronósticos (Forecast); el resultado más conocido de su trabajo es el método Delfos o Delphi que es uno de los métodos más usados en todo el mundo.

Luego se creó la investigación de futuros (futures research) que se basa en la planeación a largo plazo con una base científica. En los años sesenta, a partir de las dos anteriores, aparecen el pronóstico tecnológico (Technological forecasting), focalizado en estimar la probabilidad de que ocurran sucesos futuros, y la planificación por escenarios (scenarios planning) utilizada principalmente en medios empresariales. La corriente norteamericana, llamada forecasting, en sus inicios se caracterizaba por la planeación a largo plazo, para lo cual utilizaba métodos cuantitativos y matemáticos, considerando como aspectos esenciales los intereses geopolíticos, el dominio tecnológico a través de la innovación, y el desarrollo de mercados. “El objetivo de Forecasting no es predecir el futuro sino decirle lo que usted necesita saber para tomar acciones significativas en el presente” (Saffo, 2007). Forecasting tiene una lógica basada en el presente.

La prospectiva estratégica liderada por Michel Godet, incorpora la formalización matemática, el cálculo de probabilidades, la investigación operacional, y el desarrollo de herramientas informáticas específicas. Se podría decir que esta corriente es menos cualitativa que la corriente norteamericana; también se ha anexado a los estudios de prospectiva, la previsión humana y social liderada principalmente por Eleonora Barbieri Masini, fundamentada en métodos cualitativos, con un gran componente social.

En la actualidad, existen organizaciones dedicadas a realizar prospectiva en muchas áreas del quehacer humano, especialmente en el área empresarial, de mercados, tendencias políticas, prospectiva en el área bursátil y en lo relacionado con la naturaleza y sus fenómenos. Los estudios



de prospectiva se dan, en las universidades, las cuales la incluyen como contenido de sus programas en pregrado, postgrados y doctorados.

¿Cuál es la diferencia entre estudios de futuro y prospectiva?

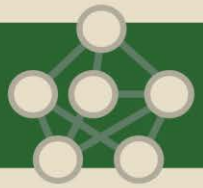
Los Estudios de futuro empiezan en 1946, pero es en 1948 cuando se afianza la necesidad de entre otras cosas, en intentar responder preguntas de eventos futuros sobre los que no hay datos. En 1957 Berger funda en París el grupo Centre International de Prospective que establece algunos de los fundamentos de la prospectiva, en 1958 el Centro publica el primer número de una revista titulada Prospective.

En los Estudios de Futuro, se argumenta que su único objetivo es estudiar el futuro no intervenir en él, ya que su función es proveer datos e información para una decisión que se toma en otra instancia, mientras que la prospectiva tiene el firme propósito de utilizar los resultados de sus trabajos para influir en el futuro, efectivamente, la prospectiva siempre ha tenido una vocación normativa para influir y, si es posible, modelar el futuro. Para Serra Del Pino (2012, p. 9) "La prospectiva es una herramienta de gestión de la incertidumbre"

La segunda diferencia radica en el rol que se da a la intervención humana en la construcción del futuro. Mientras los estudios de futuro, parten de un planteamiento en el que se prima las variables estructurales, la prospectiva otorga un papel central a la agenda humana, la cual añade una complejidad considerable a los estudios del futuro. En consecuencia, aunque los estudios de futuro y la prospectiva presentan una similitud importante, y a veces se utilizan como sinónimos, no son disciplinas completamente coincidentes.

¿Qué es la prospectiva estratégica?

Michel Godet, en su trabajo "Prospectiva estratégica: problemas y métodos" (Godet M.,2007), se propuso, en primer lugar, armonizar la relación entre los conceptos: prospectiva, planificación y estrategia, los cuales aparecían como excluyentes ante otros tratadistas. Su argumento se basa en que el propósito de ellas es el mismo, pues mientras "la estrategia habla de clarividencia e innovación, la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se



trata de lo mismo" (Godet, 2007). Se infiere que la prospectiva es un plan estratégico, donde se utiliza la misma metodología para trabajar en el presente previendo el futuro

De Jouvenel (1966), considera que la prospectiva estratégica permite visualizar el futuro y actuar en el presente. No pretende adivinar la ocurrencia de un hecho sino que busca reducir la incertidumbre en torno a su materialización. La prospectiva, por lo tanto, no solo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa. Además, la prospectiva no concibe el futuro como realidad única, sino como realidad múltiple; considerando que existen muchos futuros posibles.

De aquí que, conjeturar, reflexionar, inferir o deducir forman parte esencial del proceso analítico prospectivo. Con base a ello, se reconocen tendencias, variables, estructuras, drivers, etc., que luego constituirán los insumos para la construcción o la anticipación de escenarios, que, posteriormente, permitirán comprender al futuro como un espacio histórico donde la acción debe cumplir un rol fundamental.

La prospectiva estratégica emplea las técnicas de previsión empresarial, con las cuales se pueden hacer las predicciones sobre ciclos, los pronósticos sobre la bolsa, los análisis de mercados, las programaciones de producción, la planificación económica y financiera, el análisis de tendencias, la mercadotecnia, análisis del mercado bursátil y muchos otros aspectos organizacionales importantes para la toma de decisiones y previsión.

¿Por qué es importante trabajar con la prospectiva en la gerencia?

Todas las personas que forman parte de las organizaciones, están expuestas a los grandes desafíos presentes en el mundo actual, caracterizado por tantos y tan rápidos cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, es por eso que deben anticiparse, adaptarse a los fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este ambiente cambiante, como es el de los negocios. Están implicados en este desafío: Gerentes, empresarios, profesionales, administradores y ejecutivos a cargo de la toma de decisiones en las organizaciones públicas y privadas, es necesario identificar y entender, de manera sistemática, las tendencias dominantes en la economía internacional: hacia dónde se dirige la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y

cómo afecta todo ello nuestros negocios y la calidad de vida de nuestro país. A continuación, señalamos algunas de las que se consideran, habitualmente, entre las más relevantes:

1.- El aumento de la Competencia

Aumenta rápidamente e impacta de manera repentina en los mercados y en las sociedades creciendo la rivalidad no sólo entre países sino también entre compañías. En los últimos tiempos han entrado a competir muchas empresas de Asia y Europa Central, ofreciendo nuevas oportunidades de negocios e inversión, con las cuales se hace difícil la competencia, especialmente las asiáticas debido a la gran cantidad de mano de obra barata, productos de baja calidad y bajos precios.

2.- Innovación Tecnológica

La demanda que genera la innovación tecnológica en materia de aumento de los conocimientos y las habilidades presionan de manera cada vez más directa e inmediata sobre mercados, productos y políticas públicas y empresariales.

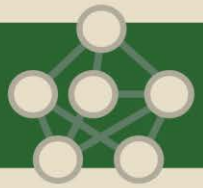
Lo que demanda que los gerentes y encargados de la planificación de las organizaciones, estén al día en los avances del conocimiento, especialmente en lo que está sucediendo con las redes sociales, la inteligencia artificial, la Big data, el metaverso y todo lo que implican los grandes cambios que está sufriendo el mundo actual.

¿Qué competencias debes poseer un gerente prospectivo?

Según Quiroa (2021), un gerente prospectivo, debe poseer cuatro condiciones básicas:

1.- Pensamiento Estratégico

Cuando se propone una visión del futuro, lo que efectivamente hacemos es proyectar el presente con algunas modificaciones. Por ello, para realizar una prospectiva estratégica es necesario tener un pensamiento altamente creativo.



De igual forma, para hacer una buena proyección es conveniente confrontar nuestros argumentos y conclusiones para darles más validez. De esa forma, estamos mejor preparados para las grandes sorpresas, porque evitamos utilizar un sistema de pensamiento convencional.

1. Comprensión del Presente

En realidad, todo futuro alternativo se basa en el presente, por ello, el trabajo de la prospectiva estratégica debe iniciar con un análisis estratégico de la situación actual, identificando actores, situaciones y variables que resulten determinantes para el futuro.

2. Considerar escenarios futuros

Al analizar posibles escenarios futuros, se deben ir considerando y combinando las tendencias y las situaciones de incertidumbre. Para ello se pueden utilizar variables de tipo político, social, económico y tecnológico. También se pueden combinar actores que son clave en distintos escenarios.

3. Sustentar la planificación estratégica

Todo debe estar sustentado en la planificación estratégica, de lo contrario, no tendría sentido la denominación de prospectiva estratégica. El plan diseña las estrategias que se deben seguir utilizando los distintos medios para alcanzar los objetivos. El plan es el sustento teórico de lo que debe realizarse en la práctica.

4. Es un proceso que debe realizarse de manera continua, porque va recibiendo retroalimentación y generando cambios.

5.- Constante formación e información

Los gerentes y planificadores deben estar en constante formación y aprendizaje de todos los eventos que puedan darse en el futuro y cómo éstos pueden afectar el presente, con la finalidad de realizar los estudios prospectivos adecuados que nos permitan manejar acertadamente las

organizaciones. La prospectiva debe analizar cómo evolucionarán los sistemas educativos y cómo las personas se adaptarán a las demandas del mercado laboral.

6.-Colaboración Interdisciplinaria

Dada la complejidad de los desafíos actuales, la prospectiva debe promover la colaboración interdisciplinaria entre expertos en diversas áreas para comprender mejor los sistemas y las interconexiones que dan forma al mundo en transformación.

Conclusiones

La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente, a la luz de los futuros posibles. Es por ese motivo que los gerentes, directores y las personas que tienen la responsabilidad de preservar la permanencia de las organizaciones deben estar pendientes no solamente del presente, sino también visualizar el futuro a través de todo lo que ocurre ahora, ya que en el presente se crea el futuro.

Podemos decir que la prospectiva estratégica es un proceso sistemático y riguroso, puesto que hace uso de técnicas y de conocimientos sistemáticos que requieren de pensamiento lógico y creativo. La Prospectiva una herramienta muy valiosa que da apoyo al proceso de la toma de decisiones estratégicas en empresas, organizaciones, proyectos, sistemas, países o regiones.

Todo en prospectiva se hace con el fin de proyectar el futuro. La Prospectiva es un plan que contribuye en el proceso de gestión, genera transformaciones e inspira la innovación. Aunque los estudios de futuro y la prospectiva presentan una similitud importante, y a veces se utilizan como sinónimos, no son disciplinas completamente coincidentes.

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

En la prospectiva, el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde y la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. Para una

organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

Referencias

Berger, G., J. Bourbon-Busset y Massé P. (1959). *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française, 1955-1966*. París: L'Harmattan, 2.a ed.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2014). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Primer informe de los Diálogos Ministeriales de Planificación*, Serie de Gestión Pública No. 81. [Artículo en línea] Disponible: https://www.cepal.org/es/temas/prospectiva/acerca-prospectiva [Consulta: septiembre 18, 2023]

De Jouvenel, B. (1966). *El Arte De Prever El Futuro*. [Artículo en línea] Disponible: https://revistaepe.utem.cl/articulos/la-prospectiva-en-la-construccion-local-de-politicas-publicas/ [Consulta: septiembre 15, 2023]

Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. En M. Godet, D. Durance y Prospektiker París: Cuadernos de LIPSOR. [Artículo en línea] Disponible: http://www.prospektiker.es/prospectiva/cajaherramientas-2007.pdf. [Consulta: Septiembre 10,2023]

Godet, M., y Durance, D. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: Cuadernos de LIPSOR. [Artículo en línea] Disponible:http://www.laprospective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf. [Consulta: eptiembre 12, 2023].

Quiroa, M. (2021). *Prospectiva estratégica. En Economipedia.com*. [Artículo en línea]. Disponible en: https://economipedia.com/definiciones/prospectiva-estrategica.html#:~:text=La%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica%20es%20una,el%20futuro%20e%20intentar%20modificarlo. [Consulta Septiembre 23 ,2023]

Saffo, P. (2007) Seis Reglas para pronosticar eficazmente. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 85, Nº. 7. [Revista en línea] Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2328638 [Consulta: Septiembre 10, 2023]

Serra Del Pino, J. (2012) *La Perspectiva y la Investigación del Futuro*. [Artículo en línea] Disponible en: https://www.academia.edu/24492984/La_prospectiva_y_la_investigaci%C3%B3n_del_futuro. [Consulta septiembre 10, 2023]

CAPÍTULO 5

NUEVA GERENCIA POST-COVID DESDE: ROL PERFIL DEL GERENTE Y SU LIDERAZGO EN VENEZUELA

Belkys Suárez Montoya y Ángela Herrera

Resumen

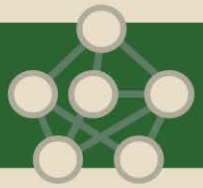
La investigación, tuvo como propósito reflexionar acerca de la nueva gerencia post-Covid 19, a partir de: rol, perfil del gerente y su liderazgo en Venezuela. El trabajo centra su interés en: a) La nueva gerencia Post-Covid, b) Perfil del gerente, c) su liderazgo en Venezuela. Teóricamente el estudio estuvo enfocado desde la Sociología del Trabajo. Metodológicamente, se enmarcó en un estudio de corte documental, se apoyó en el enfoque cualitativo y en el paradigma interpretativo, se asumió el método hermenéutico, para la recolección de la información se hizo uso de las técnicas: observación, revisión documental. Algunas reflexiones que emergen del trabajo realizado, muestran que: a) el gerente debe asumir proactivamente las incertidumbres, desafíos y nuevos retos de esta realidad global como un proceso continuo, b) la nueva gerencia guía, orienta, aplica tendencias, acciona y apoya al talento humano para alcanzar la continuidad operativa empresarial en el tiempo, c) el perfil del nuevo gerente es renovado con nueva óptica, perspectiva, sustentado en habilidades, talentos, competencias y cualidades que hacen que su gestión sea más efectiva; d) la propensión del liderazgo ha sido ser: participativo, democrático, humanista con visión holista futurista.

Palabras clave: nueva gerencia, post-Covid, gerente, rol, perfil, liderazgo, Venezuela.

A modo de preámbulo

El mundo, la humanidad, la sociedad en general y las organizaciones no volverán a ser lo que fueron antes de la Pandemia causada por la Covid-19. En ese sentido, el ámbito administrativo, así como los esquemas de dirección no escaparon de ello y también fueron alcanzados por la Covid-19, como consecuencia de ello, se enfrentaron a desafíos diarios, retos, incertidumbres, un entorno dinámico, global, disruptivo y competitivo.

Ahora bien, en este mundo cambiante, complejo, globalizado y competitivo fue fundamental que las organizaciones y sus directivos estuviesen en la constante búsqueda de nuevas herramientas, tendencias, enfoques, paradigmas y modas gerenciales, que les permitan adaptarse a las nuevas realidades y enfrentar la pandemia fenómeno inédito para la cual el mundo no se encontraba preparado.



En ese sentido, los directivos y gerentes empresariales venezolanos, debieron asumir las nuevas innovaciones tecnológicas, herramientas digitales, enfoques, tendencias, para poder sopesar y satisfacer las necesidades organizacionales del momento, a través de ellas, planificaron y operacionalizaron estrategias de aplicación inmediata a los procesos operativos-administrativos, con el propósito de garantizar la continuidad operativa en el tiempo.

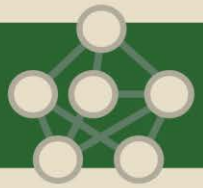
La Pandemia impulsó al mundo empresarial, a los directivos y gerentes adaptar nuevos modelos de trabajo para mantener la continuidad operativa, sin arriesgar la salud de sus colaboradores; debido a que es a través de los aportes de los colaboradores que las organizaciones alcanzan la verdadera ventaja competitiva centrada en lo humano.

Los directivos, gerentes y líderes, debieron reorganizarse e incorporar protocolos y planes de acción que le permitieron gestionar al talento humano vía remota, garantizar el bienestar físico y mental de sus equipos de trabajo e impulsar una nueva cultura organizacional en las empresas.

El rol en la figura de los gerentes fue clave para guiar, monitorear e impulsar la gestión del conocimiento, que exige competencias tecnológicas en la capacidad de compartir información, experiencias, conocimientos individuales y colectivos con sus colaboradores. Así como, impulsar el desarrollo del talento humano, motivándolos a través del teletrabajo, como alternativa laboral.

El propósito investigativo de este estudio fue el de reflexionar referente a, la nueva gerencia Post-Covid-19, desde el rol, perfil del gerente y su liderazgo en Venezuela. El trabajo orientó su interés en los ejes a saber: a) nueva gerencia Post-Covid, b) rol y perfil del gerente, c) su liderazgo en Venezuela.

El objeto elegido es de trascendencia porque: a) la nueva gerencia se encuentra en la búsqueda constante de adoptar y adaptarse a las nuevas realidades de innovaciones tecnológicas que apoyan su gestión, a fin de garantizar la continuidad operativa en el tiempo, b) área compleja, estratégica y crítica para las organizaciones, en parte porque en ellos recae la toma de decisión de los diversos recursos que participan en el proceso productivo organizacional.



La pertinencia del estudio es de interés, por cuanto: a) es un tema de actualidad y se encuentra hoy más que nunca con vigencia en este mundo cargado de incertidumbres, retos y desafíos, b) el gerente es una figura clave para el mundo organizacional, c) la nueva gerencia guía, aplica tendencias, acciona y apoya al talento humano para alcanzar los niveles de competitividad empresarial.

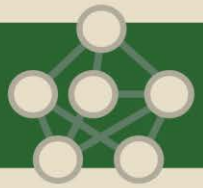
Globalmente, la nueva gerencia Post Covid-19, en las organizaciones venezolanas se encuentran en: a) la constante búsqueda y revisión de las nuevas tendencias, prácticas y procedimientos para mejorar y agilizar los procesos de las organizaciones, a fin de adaptarse a los continuos impactos del entorno y con ello, garantizar la continuidad operativa en el tiempo, b) El rol de los gerentes es clave e importante en estos escenarios de incertidumbre, c) la performatividad de la gerencia ha adquirido mayor relevancia en los nuevos escenarios tecnológicos y en el mundo del trabajo, d) hoy la gerencia tiene mayor responsabilidad y compromiso en: prepararse, formarse, educarse, adquirir conocimientos y competencias en el manejo de las herramientas tecnológicas, a fin de brindar respuestas oportunas en las funciones del cargo que desempeñan y alcanzar los propósitos estratégicos empresariales.

Finalmente, en el ámbito actual se hace necesario reinventar y reorientar el liderazgo de las organizaciones para afrontar la realidad post Covid y combatir los desafíos del mundo global.

Nueva gerencia post-covid

Como punto de partida, el dinamismo de los intercambios y el crecimiento de la producción son determinantes para el movimiento y accionar normal de los agentes económicos, lo cual fue drásticamente impactado por la pandemia del covid-19. A este propósito, Fiorino y Ortiz (2020), señalan que, la caída en la producción de las grandes economías, condujo la activación de varios mecanismos en las economías emergentes, lo que significó, que los cambios en diversos sectores socio-económicos, políticos, y de salud.

En la actualidad, Peraza (2021), señala que la gerencia dentro de las organizaciones ha presentado modificaciones en sus actividades productivas, comerciales, laborales, así como en las funciones que deben ser desempeñadas por los gerentes y sus colaboradores, como fue el caso, del



modo remoto por el aislamiento social que se ocasionó durante la pandemia, lo que exigió competencias tecnológicas para poder compartir instrucciones, orientaciones e información, tanto individuales como colectivas.

En ese sentido, desde ya se puede visualizar, como se ha venido haciendo el futuro incierto para la humanidad. Por lo que, el advenimiento de las TIC junto a la inteligencia artificial hace trascender estratégicamente el despliegue de una operatividad, donde la nueva gerencia promueve el desarrollo del talento humano a través del teletrabajo, como alternativa variada de formatos operativos que ofrecen las nuevas plataformas tecnológicas.

La nueva gerencia, no ha dejado de lado, la complejidad e incertidumbre que ha sido generada por el fenómeno de aislamiento laboral, lo que tuvo características de un desastre natural, creando una situación que afectó la salud bio-psico-social de los trabajadores o colaboradores. Es por ello, que la gerencia ha asumido un estilo más humanizado que trasciende del ámbito técnico-administrativo tradicional a la gestión de liderazgo abierto, democrático y participativo para afrontar la crisis.

Martínez (2020), asevera que, prospectivamente la gerencia post Covid19, es un reto que indiscutiblemente se ha afrontado partiendo de la realidad, adaptándose a los nuevos esquemas, proyectando nuevos escenarios para que siga en aumento la supervivencia de las organizaciones y empresas. Es decir, el reto de la gerencia es garantizar la supervivencia de la organización a la cual representa, con la implementación de medidas eficaces y efectivas que permitan garantizar la continuidad en el tiempo.

Para Alfonzo y Villegas (2018), la función o el rol de la nueva gerencia es compleja, lo que exige nuevos cambios de paradigma y adoptar la transcomplejidad, esta se origina de la complementariedad de la complejidad y la transdisciplinariedad, posturas que, a su vez se han creado como consecuencia del conjunto de teorías, axiomas que trataron de explicar la complejidad de la realidad.

En la misma línea, Díaz (2023), concluye que es como una forma de pensar y actuar ante los compromisos solicitados. De lo anterior, se puede extraer que es reentender desde una posición

abierta, flexible, integral y sistémica que la innovación pasa a ocupar un lugar estratégico dentro de la nueva gestión gerencial.

Rol y perfil emergente del gerente post-covid

Las organizaciones no volverán a ser lo que fueron antes de la pandemia causada por la Covid-19, este impulsó y modificó todos los ámbitos socio-laborales transformando relaciones, hábitos, normas, métodos, procedimientos, culturas entre otros factores.

Como se indicó en el preámbulo, la figura del gerente fue crucial para abordar la crisis mundial producto de la pandemia en el ámbito empresarial; ellos sirvieron de puente o enlace entre la organización y los colaboradores, trasmitiendo y guiando las necesidades y realidades empresariales.

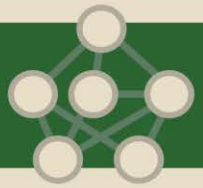
En este sentido, el rol del gerente en el mundo global, constituye uno de los ejes articuladores del funcionamiento técnico, administrativo, social de cada organización. De ahí que el mayor desafío de la gerencia fue la de responder a los retos generados por la pandemia, haciendo uso de la proactividad, competencias, tendencias y herramientas tecnológicas disponibles. En sí, fue adecuarse, reinventarse un nuevo camino para asumir los requerimientos y necesidades futurista del ambiente Post Covid.

Rol del gerente post covid

En este punto presentamos la acepción del diccionario de la Real Academia Española (2022, p. S/N), en donde señala que la palabra rol es similar a la palabra papel y es “la función que una persona desempeña en un lugar o en una situación”.

Se puede enfatizar que, en la actualidad, el rol del gerente alude a la figura del gestor del cambio empresarial y este debe dominar los puntos planteados por Ulrich, citado por Alles (2007), a continuación, se hace referencia de ellos:

- Promotor: promueve la iniciativa proponiendo cambios factibles en función de la estrategia del negocio y al mismo tiempo representando a los empleados.



- Facilitador del cambio: ayuda a facilitar e impulsar el cambio, será quien facilite el proceso de transición cuando los cambios ocurran.
- Diseñador: se involucra y participa en el proceso de transformación de la cultura organizacional.
- Ser un referente para otros: se considera que es un modelo a seguir para todas las áreas de la empresa.

Para complementar, el éxito en el rol del gerente, Ulrich (2006), indica que se deben considerar ciertos factores y adaptarlos de acuerdo a la necesidad empresarial. A continuación, se destacan algunos:

Liderar el cambio: refiere a contar con la figura de un gerente que pueda impulsar y conducir el cambio.

Crear una necesidad compartida: es asegurarse de que los trabajadores saben él por qué del cambio y que la necesidad de cambiar es mayor que la resistencia al cambio.

Presentar una visión: se encuentra relacionado con expresar el resultado deseado del cambio.

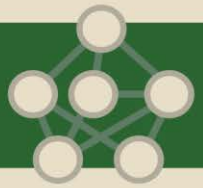
Movilizar apoyo: es identificar, involucrar y comprometer a los colaboradores clave que deben participar en el logro del cambio.

Cambiar sistemas y estructuras: refiere a usar herramientas de dirección para garantizar que el cambio se introduce en la infraestructura de la organización.

Supervisar los avances: debe definir referencias, hitos y experimentos a partir de los cuales sea posible medir y demostrar el avance.

Hacer que el cambio sea duradero: asegurarse de que el cambio se dé, por medio de planes de implementación, seguimiento y compromiso sostenido.

En suma, los factores antes descritos son relativamente obvios para los gerentes y gestores. Y cada uno de ellos, los adecúa en función: a) momento, b) necesidad, c) realidad organizacional.



Perfil del gerente

Para iniciar, ningún perfil profesional ha escapado al efecto de la Pandemia; si algo hemos observado en el ámbito empresarial, es el cambio y la adaptación de los directivos, gerentes, gestores, lideres, colaboradores y profesionales en general, a la nueva situación y realidad organizacional.

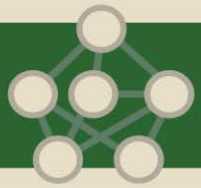
A este propósito, Suárez (2011), afirma que las nuevas realidades y exigencias por las que atraviesan el mundo y el país, hacen que los directivos y gerentes se planteen la necesidad de establecer lineamientos estratégicos y objetivos para asumir nuevos desafíos y posturas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones. Es importante, que cada gerente, asuma estos nuevos retos como un proceso continuo desde una nueva óptica o perspectiva, sustentado en un renovado perfil. En la misma línea. Suarez (*Ob.cit*., p. 98), dice que "es de allí donde emerge el liderazgo como elemento clave para envestir las nuevas demandas y necesidades empresariales".

En fin, los gerentes tienen que aprender a auto gestionar estas incertidumbres para luego poder gestionar y liderar de manera efectiva el aspecto humano de sus colaboradores en el medio empresarial.

Por otra parte, se entiende por perfil de acuerdo a la acepción del Diccionario de la Real Academia Española (RAE), (2022, p. S/N), como "el conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo".

Seguidamente, Suárez (2021), refiere algunas particularidades que se presumen deben caracterizar al gerente o gestor a través de ciertos rasgos propios que lo distinguen y que hace que fluya el éxito de los procesos de transformaciones organizacionales. A continuación, se mencionan algunos talentos entre los que desatacan:

- Proactividad: hace referencia a que el gerente debe adelantarse y estar presto a los acontecimientos que surgen del impulso de las fuerzas externas e internas.
- Visionario: identifica oportunidades y amenazas antes que otros, planifica el accionar con visión futurista.



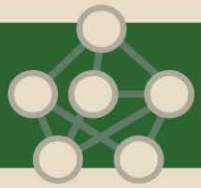
- Comprometido: refiere a que el gerente debe ser un trabajador, líder, comprometido con los objetivos estratégicos organizacionales, que actúe en pro y bienestar de la empresa que representa.
- Moderador: hace referencia a las conductas y el accionar efectivo acorde con los valores éticos, y la cultura del negocio.
- Comunicador: se entiende que es la capacidad efectiva que tiene el gerente de solicitar apoyo de todo el personal y comunicar de manera exitosa los logros y los resultados alcanzados con la participación de toda la fuerza laboral.
- Motivador: se percibe, como la persona que guía, orienta, promueve nuevas acciones positivas ante el personal.
- Experto funcional: profesional que goza de reconocimiento por su experticia, competencias y experiencia en los procesos organizacionales.
- Dominio de herramientas tecnológicas: a través de ellas, puede contactar, delegar funciones a sus colaboradores.

Adicionalmente, Zimmermann (2000), considera cuatros aspectos de interés que complementan los antes descritos:

- Cualidades personales: que contempla elementos como: carisma, origen, prestigio y relaciones personales influyentes.
- Cualidades profesionales: abarca los conocimientos, técnicos, competencias digitales, experiencia, excelencia, rapidez y claridad.
- Cualidades Sociales: fiabilidad, tolerancia, capacidad para la cooperación, transparencia, credibilidad, justicia y voluntad para ayudar a los demás.

Competencias Gerenciales

Desde el punto de vista gerencial, hace referencia a los atributos y capacidades de los individuos como potencial a desarrollar en los puestos de trabajo. el concepto emerge en el marco de la individualización de las relaciones laborales, acepción a partir de las competencias individuales de los puestos de trabajo y de las características específicas de las organizaciones.



Algunas organizaciones internacionales que son referencias para el mundo del trabajo como: OIT (2016); UNESCO (2018); Foro Económico Mundial (2016). Plantean las competencias siguientes a saber: comunicación, colaboración, creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas, innovación, manejo de redes sociales, trabajo colaborativo, análisis de datos, predicciones y tendencias, creador de contenido, digitalizar procesos, conectividad y autoaprendizaje. Algunas de las anteriores giran en torno a la competencia digital.

Además, el Foro Económico Mundial (2016) y Deloitte (2016), complementan las anteriores con las siguientes: gestión de personas, trabajo en equipo, inteligencia emocional, análisis y toma de decisiones, orientación de servicio, negociación y flexibilidad cognitiva.

En suma, en la actualidad y en el futuro cercano todas las personas deben estar formados en: habilidades, conocimientos y competencias para poder participar activamente en la sociedad, acceder a los puestos de empleo, educación, crecer y evolucionar a nivel laboral y personal.

Liderazgo en Venezuela

El liderazgo y la gerencia son figuras fundamentales para el mundo empresarial, son quienes gestionan los diversos recursos organizacionales para que estas puedan ejecutar su proceso productivo de manera efectiva. Sobre el tema, se referencia la acepción del líder de acuerdo a Lanz (2005), quien precisa que:

> Calidad performativa de la acción traducida en predominancia de ciertos perfiles de personalidad, de estilo de conducción, de energía organizacional. Dependiendo del contexto cultural y del carácter de la organización de que se trate, los liderazgos aluden siempre a una voluntad que dirige, a un espíritu que pauta un ritmo, a un referente respecto del cual se conforman las prácticas y sus estilos. El liderazgo atañe a los modos de desempeño que logran articularse de una cierta manera con la consistencia colectiva en un momento dado (p.66)

En la misma línea, Bennis, & Nanus, (1985), plantean que el líder para ejercer influencia debe tener presente tres conceptos principales: 1) compromiso, 2) complejidad, 3) credibilidad.

Desde otra perspectiva, De Pree, (1993), expresa que los líderes deben dominar dos conceptos poco comunes: primero, la voz, que es la expresión de las creencias personales; segundo,

el contacto, que demuestra la aptitud y la resolución de problemas de un verdadero líder. Lo anterior, conduce a reflexiones frecuentes en las prácticas, métodos y estrategias del ambiente socio-laboral.

Otro punto importante, son las competencias gerenciales que debe dominar el líder (por ello se abordó en el eje anterior perfil del gerente).

Por otro lado, Sulbarán (2023), que la configuración de conceptos, postulados y categorías posmodernas relativas al liderazgo responden al paradigma de la transdisciplinariedad como fuente de creación de conocimiento, validación de la verdad y de la realidad en una nueva era se hace más notable, donde el modelo holístico e integrador de la gerencia debe responder a la cosmovisión con propuestas novedosas en el progreso de los nuevos modelos organizacionales. En efecto, es la reinvención organizacional y actualización constante en las competencias de la gerencia y liderazgo para poder cumplir con el rol, funciones de manera efectiva y eficiente.

Liderazgo en el ámbito venezolano

Realizada la consideración anterior, en Venezuela al igual que el resto del mundo. A este propósito, Álvarez (2019), dice que el liderazgo es indispensable en todos los ámbitos, de este se requiere: 1) referencias éticas y humanas para articular y coordinar acciones que ejerzan su influencia con nuevas perspectivas, 2) prospectivamente es necesario que este liderazgo sea capaz de cohesionar grupos de trabajo, para crear acciones transformadoras. O sea, que estos líderes integren las ideas y acciones con responsabilidad y principios éticos.

Sampedro y Arana (2009), destacaron que los gerentes líderes venezolanos, por ejemplo: a) logran acuerdos, b) son buenos negociadores, ceden en algunos puntos de vista si lo consideran necesario para lograr sus objetivos, c) utilizan el análisis y la lógica como forma dominante de lograr objetivos, d) abren espacios para la participación, e) brindan reconocimiento a sus colaboradores.

Otro punto es, el señalado por Quiroz (2022), quien indica que, no cabe duda, que la realidad empresarial, la gerencia y los lideres venezolanos tienen problemas producto de: el entorno, falta

de motivación de algunos sectores, escasez de oferta laboral, migración de la fuerza laboral, ausencia de empleados cualificados, imposiciones tributarias, inestabilidad política, desequilibrio en las inversiones y escaso desarrollo tecnológico de algunas empresas; todos estos problemas han tenido impacto negativo en los planes estratégicos y en la competitividad empresarial.

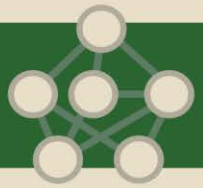
En la misma línea, Nunzia & Garay (2022), expresan que a pesar de que existe signos de apertura a nivel político y económico en Venezuela, todavía se observa factores como: control de cambio flexibilizado, economía dolarizada de facto, controles de precio que se han dejado de lado, estatizaciones. Obviamente, todos estos factores antes mencionados tienen un impacto en las organizaciones y en el accionar de los gerentes y líderes venezolanos.

Ahora bien, la realidad venezolana se ha instrumentado a tropezones y sin que se haya ideado un programa estructural de reformas y de estabilización macroeconómica.

En definitiva, las incertidumbres han dado paso al renacer de un nuevo liderazgo en el país, en la actualidad, se evidencia un desplazamiento desde viejos esquemas autocráticos, con enfoque único y orientado a los resultados, hacia estilos nuevos de liderazgos más democráticos, participativos y colaborativos donde no solo el resultado es importante sino el proceso, las prácticas y la consideración hacia el talento humano, que ha hecho determinante el éxito de la gestión empresarial en el país.

Finalmente, el gerente con su liderazgo Post Covid, su función es de naturaleza compleja e impulsó: a) ajustes, b) reinvención, c) reestructuración estructural, d) patrones culturales, e) adopción de nuevas tecnologías y herramientas de trabajo, e) orientó, guio y modeló conductas hacia sus colaboradores. Todo ello, con el propósito de garantizar la continuidad operativa en el tiempo a través del talento humano de manera efectiva y eficiente.

Es importante destacar, que independientemente, de las problemáticas existencialistas en la que se han visto enfrentados los líderes y la gerencia venezolana, han fluido en sus funciones, ello ha expuesto sus talentos y fortalezas.



Es evidente, que no existe líder perfecto ni gestión perfecta, sólo los comprometidos se encuentran en la constante preparación y búsqueda de competencias, tendencias y prácticas vanguardistas que soporten su desempeño efectivo.

Aspecto metodológico

El trabajo se enmarcó en una investigación de corte documental. En ese sentido, Bosch (1990), señala que este es el resultado de un largo proceso racional y lógico que eslabona cada uno de los pasos de un proceso natural hacia una conclusión lógica y Sierra (1998), complementa indicando que, dicha investigación tiene como propósito la observación de fuentes documentales. Se apoyó en el paradigma postpositivista, en ese sentido, Martínez, (2006); Díaz (2011), están de acuerdo que este paradigma también es conocido como hermenéutica de lo subjetivo. Entre los principales representantes de este paradigma se pueden mencionar Heidegger (1889-1976), Gadamer (1900-2002), Ricoeur (1913-2005).

La investigación, se apoya en el método fenomenológico hermenéutico porque busca interpretar y comprender las fuentes documentales concernientes a la temática.

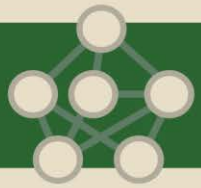
Adopta parte de la tipología planteada por Sierra (*Ob.cit*), para investigaciones de Ciencias Sociales, en particular:

- finalidad básica: es fundamento de toda otra investigación
- alcance temporal: refiere un momento específico de la realidad
- amplitud: de carácter micro sociológico, analizó una parte de la temática en cuestión.

Como técnica de recolección de datos se hizo uso de la observación y revisión documental. Teóricamente, la investigación se realizó desde el enfoque de la Sociología del trabajo, pues, esta se encarga del estudio del ámbito laboral y todas las problemáticas asociadas.

Procedimiento Metodológico

El apartado, presenta la conjugación de los momentos de la investigación en particular:



- Momento proyectivo del estudio (etapa inicial), consistió en definir y plantear el objeto investigativo del trabajo.

- Momento técnico (etapa metodológica), estuvo referida al diseño, las estrategias y los procedimientos a emplear para alcanzar los propósitos planteados.

- Momento de análisis, dirigida a la comprensión e interpretación de la información. En resumen, se realizó el arqueo heurístico sobre la base de la comprensión de los documentos investigados y la triangulación de las técnicas empleadas.

- Momento de construcción, la cual estuvo referido a la vinculación y articulación de los hallazgos encontrados para producir el documento final.

A modo de epílogo

Para finalizar, algunas reflexiones que emergen del estudio que se ha detenido en reflexionar, en primer lugar, en relación con la nueva gerencia Post Covid, las organizaciones viven en un mundo cambiante vertiginoso, cuya dinámica opera alrededor de las transformaciones constantes del conocimiento, la tecnología y la innovación; es por ello, que la sociedad en general y los seres humanos se encuentran en una constante adaptación.

En segundo lugar, la nueva gerencia ha adoptado una nueva concepción del ser humano en donde, a través de él se reflejan nuevas potencialidades, así como talentos, competencias, habilidades, destrezas, todo ello le ha permitido guiar, orientar al talento humano de manera efectiva y con visión holista, humanista y futurista.

Tercer lugar, en lo referente al rol del gerente, el mismo debe contar con herramientas de dirección, talentos, competencias, habilidades, destrezas en el manejo de las tecnologías y nuevas plataformas tecnológicas, para conducir y direccionar el talento humano adscrito a su línea de mando. Cuarto lugar, respecto, al perfil de los gerentes es conveniente indicar que el contexto demanda de estos, mayor performatividad, competencias, capacidad de análisis, capacidad relacional, de acción y de crítica para prever, definir y afrontar los diversos peligros y desafíos del

sistema global. Quinto lugar, lo referente a la figura de los líderes y gerentes son una figura clave y critica para el ámbito organizacional, pues en ellos, recae el accionar de: a) dirección, b) toma de decisiones, c) operacionalización y ajuste de los procesos productivos-administrativos, d) alcanzar los objetivos estratégicos empresariales a través del talento humano interno.

En sexto lugar, con respecto a los líderes de la Post Pandemia en Venezuela debemos decir, que: implementaron cambios sistémicos en cada una de ellas, para poder responder de manera eficiente y efectiva a las incertidumbres de los nuevos tiempos, cada líder, gerente, respondió, gestionó y afrontó las necesidades y realidades organizacionales, de acuerdo a su performatividad, competencias y talentos.

En definitivo, la nueva gerencia Post Covid, es innovadora, con una comunicación abierta, transcompleja que hace uso del trabajo colaborativo, aunado a una colaboración interdisciplinaria, donde se cuente con habilidades de comunicación, un liderazgo compartido y que disponga de competencias tales como: sensibilidad, ética, humanismo, resiliencia, adecuación para la innovación, conocimiento, uso y dominio de la tecnología, visión amplia, dinámica, que permita repensar las situaciones, con la finalidad de aprender y desaprender cuando sea preciso.

Referencias

Alfonzo, Noelia. & Villegas, Crisálida. (2018). *Perspectiva Transcompleja. ¿Un Paradigma?* Disponible en: https://reditve.wordpress.com/2018/05/12/perspectiva-transcomplejaun-paradigma/.

Alles, Martha. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un Cambio Cultural a Través de Gestión por Competencia.* Editorial Granica. Buenos Aires.

Álvarez, Claudia. (2019). Venezuela Necesita Educar un Nuevo Liderazgo. *Revista Debates IESA*. http://www.debatesiesa.com/venezuela-necesita-educar-un-nuevo-liderazgo/.

Bennis, Warren & Nanus, Burt. (1985). *Líderes. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Editorial Norma.

Bosch, Carlos. (1990). *La Técnica de la Investigación Documental*. Editorial Trillas. México.

De Fortoul, Sandra. (2023). Liderazgo y Gerencia: Herramientas Fundamentales para Sobrellevar La Pandemia. *Gerentia*, (1).

De Pree, Max. (1993). *El Auténtico Liderazgo, los Atributos Esenciales de un Gran Líder*. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires.

Deloitte University Press. (2016). *Tendencias globales en capital humano. La nueva organización: un diseño diferente*. En línea Disponible en https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/2016_HC%20Trends_espa%C3%B1olv4.pdf.

Díaz, Luis. (2011). *Visión Investigativa en Ciencias de la Salud*. Énfasis en Paradigmas Emergentes. IPAPEDI. Valencia. Venezuela.

Diaz, Mónica. (2023). *Innovación en la Alta Gerencia: Una Mirada desde la Transcomplejidad*. Gerentia, (2).

Diccionario de la Real Academia Española (2022). https://dle.rae.es/ .

Fiorino, Víctor & Reyes, Giovanni. (2020). Desafíos y Nuevos Escenarios Gerenciales como parte de la Herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 25(*90), 722-734.

Foro Económico Mundial. (2016). *Competencias*. Foro-Economico-Mundial-201n6-The-Future-of- Jobs-Employment-Skills-and_fig2_350156758.

Lanz, Rigoberto. (2005). *Las Palabras No Son Neutras*. Editores. Monte Ávila. Caracas. Venezuela

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

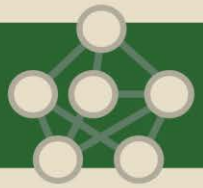
Martínez, Octavio. (2020). *Respuestas Gerenciales en Tiempos de Covid-19*. INCAE. Madrid. Disponible en: https://revistamyt.com/respuestas-gerenciales-en-tiempos-de-covid-19/.

Nunzia, Auletta & Garay, Urbi (2022). *La Reinvención de las Empresas Venezolanas*.Ediciones. IESA. Caracas.OIT/ CINTERFOR (2016), Competencias Transversales y Blandas.

Peraza, Anderson. (2021). *Análisis y/o Reflexiones Teóricas sobre la Prospectiva en la Gerencia Post Covid-19*. Gerentia, (2).

Quiroz, María. (2022). *Liderazgo y Motivación dos Herramientas Gerenciales para Afrontar los Retos Empresariales en Venezuela*. Instituto de Estudios Superiores de Investigación y Postgrado IESIP. https://iesip.edu.ve/liderazgo-y-motivacion-dos-herramientas-gerenciales-para-afrontar-los-retos-empresariales-en-venezuela/.

Salazar, Josefa y Portillo de Condiré, Isabel (2008). Coaching y Liderazgo Visionario. FórumHumanes. *Revista Electrónica de Investigación.* Volumen 1 Número 1-2008. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela. http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/issue/view/98/.



Sampedro, Jesús y Arana, Arnoldo (2009). El Gerente Venezolano en Perspectiva. Edición Gerencia en Tiempos de Cambio. *Revista Portafolio de Inversiones*, Año 5, No. 18, Venezuela, pp. 1-6.

Sierra, Restituto (1988). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Paraninfo S.A. Madrid.

Suárez, Belkys (2011). Posmodernidad: Dilemas de la Gestión del Talento Humano en el Ámbito Empresarial. *Observatorio Laboral, Revista Venezolana*, Vol.4, N.7. Universidad de Carabobo. Venezuela.

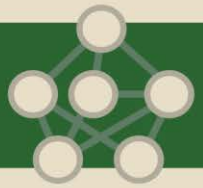
Suárez, Belkys (2021). Gestión del Cambio Organizacional: En Tiempo de Pandemia en Venezuela. *Revista Arjé*, Vol.15, N. 29. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Sulbarán, Werner (2023). El Liderazgo Incompetente en la Gerencia Posmoderna por la Falta de Formación Transdisciplinar. *Revista Temas de Coyuntura*, (87), 22-36.

Ulrich, Dave (2006). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica. Buenos Aires.

UNESCO (2018). *Digital skills critical for jobs and social inclusion*. Recuperado de: https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion.

Zimmermann, Arthur (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. Ediciones. ABYA- Yala. Quito – Ecuador.



CAPÍTULO 6

DE LOS MODELOS GERENCIALES A LA DESCONSTRUCCIÓN: NUEVAS VISIONES ORGANIZACIONALES DE GERENCIA SOCIAL Y LIDERAZGO

Carlos Alberto Alcántara González

Resumen

En el contexto actual de cambios constantes en el entorno empresarial, los modelos gerenciales tradicionales han dejado de ser adecuados para enfrentar los desafíos emergentes. La adaptación a la complejidad, la innovación tecnológica y las expectativas cambiantes de los empleados ha impulsado la necesidad de replantear y deconstruir estos modelos, donde esto implica un análisis crítico de los componentes fundamentales de los enfoques establecidos, con el propósito de crear nuevas visiones organizacionales de la gerencia y el liderazgo. La evolución de los modelos gerenciales clásicos, como la gestión científica y el enfoque burocrático, responde a realidades que ya no son relevantes. En este caso, la desconstrucción de estos modelos no busca rechazar sus principios por completo, sino cuestionar suposiciones y estructuras rígidas que limitan la agilidad y la innovación. En este nuevo paradigma, emergen enfoques como la agilidad organizacional y el liderazgo transformacional, el cual va más allá de la supervisión y busca inspirar y empoderar a los empleados, fomentando la creatividad y el compromiso. En conclusión, la transición de los modelos gerenciales tradicionales a las nuevas visiones organizacionales implica un cuestionamiento profundo y una adaptación necesaria para enfrentar la realidad actual. La desconstrucción de estructuras establecidas da paso a enfoques ágiles, inclusivos y éticos que permiten a las organizaciones prosperar en un entorno en constante cambio.

Palabras clave: Modelos Gerenciales, Visiones Organizacionales, Liderazgo

Introducción

Las organizaciones parten de un proceso de nacimiento, crecimiento, llegando a su madurez y en algunos casos pueden decrecer a menos que consideren innovar con acciones que deconstruyan paradigmas, y que a su vez le permita emerger nuevos conocimientos y patrones de pensamiento que impulsen las curvas de un mejor crecimiento.

Por su parte, la gerencia actual, cuya dinámica tanto social como organizacional, pasa a ser agresiva producto de un entorno crítico donde se desenvuelven, resulta obligatorio crear dimensiones reflexivas en las que el individuo pueda encontrar la plenitud de su desarrollo, su bienestar y la anhelada felicidad en lo que hace (De Batista, 2012).

Eso conlleva que aun cuando las organizaciones sufren los frutos transicionales que van de la era modernista a la postmodernista, son muchos los esquemas que se pudieran mantener y que a través del entorno se destruyen para que así pueda surgir a una nueva manera de liderar, donde se destaque la construcción del Ser con competencias para el logro de los objetivos, pero que al igual a los otros integrantes de la organización es afectado por la agresividad del entorno, por lo tanto, ha tenido que hacer revisiones para mantenerse y cumplir con las exigencias de los nuevos tiempos a través de la afectividad con efectividad (Aguilera, 2019).

A partir de allí, el sostenimiento de las organizaciones queda fundamentado en aquellos cambios que son realizados por los líderes para así poder influir en los demás, mediante redes de relaciones que permitan mantener una unión completa (Rodríguez y Cortés, 2017).

En estos cambios, han sido los gerentes quienes han enfrentado consecuencias interminables, relacionados a diversos aspectos como, la economía, incertidumbres políticas, avances tecnológicos, donde el cambio ha sido una constante.

Autores como Soto y Areche (2008) indicaron que "el mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, constantes cambios, avances científicos, tecnología y métodos de enseñanza, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones" (p.). Cabe destacar que esa situación se ha vivido cada vez con más fuerza presentándose de forma preocupante, llevando a muchas sociedades y organizaciones a recapacitar sobre el tema.

Es por ello que se debe enfatizar en diferentes interpretaciones basadas en los principios básicos de actuar y de vivir motivado a los cambios existentes en el mundo, como, por ejemplo, el relativismo moral, el liderazgo, la calidad de servicios, los cuales son consideraciones relevantes entre tantas que han motivado las inquietudes, para conseguir tanto las causas de los problemas como las posibles soluciones. Cabe destacar que la postmodernidad[1] refiere maneras innovadoras

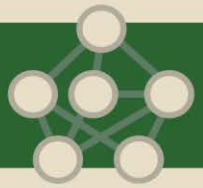
[1] La postmodernidad es el término otorgado al conjunto de fenómenos que caracterizan el mundo, el cual ya no se presenta como el lugar en el que los objetos de representación racional aparecen y en el que los seres humanos, tienen la obligación moral de encontrarles un mejor sentido racional en cada momento; al contrario de la modernidad, que basó su comprensión y práctica en la noción de razón individual capaz de acceder a una representación especular de la realidad.

de concebir el mundo, como construcciones subjetivas, intangibles, expresadas a través de un lenguaje simbólico, de significados; haciendo imperiosa la necesidad de buscar un nuevo enfoque que de sustento a las construcciones interpretativas sobre el fenómeno gerencial (Mendoza de Carmona, 2018).

Aunado a ello, existen factores de valor los cuales son primordiales dentro de las organizaciones, por cuanto otorgan importancia a los individuos que hacen vida en ellas, aun así, se han estado modificando los sistemas, permitiendo así dar entrada a esta temática, haciendo una definición clara de los conceptos y valores.

A partir de ello el objetivo del presente artículo se basa en analizar desde los modelos gerenciales a la desconstrucción, bajo las nuevas visiones organizacionales de gerencia y liderazgo. Para ello la metodología empleada se inició con el enfoque de la investigación, el cual es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), lo concibe como, "un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado, en el que se busca resolver problemas y garantizar su conocimiento" (p. 895). Es decir, el enfoque permitió al investigador abordar la problemática desde la concepción de su naturaleza

Por otra parte, se ubica en el paradigma postpositivista bajo el enfoque cualitativo. Para Tamayo y Tamayo (2013), "el paradigma cualitativo de investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Estos dos presupuestos epistemológicos y ontológicos, conviene hacerlos explícitos en todo proyecto de investigación, por medio de un breve marco epistemológico". (p. 93). Para ello, se utilizó el método etnográfico, que según Ramajo (2011) que: "esta forma de investigar, a parte de la descripción, se utiliza la observación, puesto que el investigador se encuentra inmerso en las actividades cotidianas del grupo, forma parte del contexto, o bien realiza entrevistas individuales con sus miembros (p. 77). De acuerdo a lo referido, se utiliza en el estudio la metodología etnográfica, pues esta, se interesa por lo que hace la gente, como se comporta y como interactúa, se propone describir sus creencias, valores, perspectiva, motivaciones, trata de actuar dentro del grupo y de las perspectivas de los miembros que la componen. Al respecto, Magín (2012) señala que la investigación etnográfica, "en el sentido estricto de la palabra, ha consistido



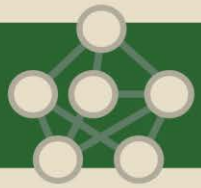
en la producción de estudios analíticos descriptivos de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura particular, generalmente de pueblos o tribus primitivos" (p. 34)

Desde esta concepción, la investigación asumió el tipo de estudio documental, la cual, según Arias (2012) consiste" en el estudio de problemas con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, de trabajos previos, información y divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos". (p. 201). Ello implico, que la información recolectada se obtuvo, a partir de la revisión de las diversas fuentes secundarias tales como: datos, aporte, antecedentes, conclusiones y otros del tema en cuestión.

Todos provenientes de materiales impresos como textos de consulta, tesis de grado, libros de propuestas referentes al tema de estudio, revistas prensa e Internet. Es por ello, que el presente artículo tuvo como norte realizar un análisis que va de los Modelos Gerenciales a la Desconstrucción de los Mismos: Nuevas Visiones Organizacionales de la Gerencia y el Liderazgo, para ello, se utilizaron las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de la información propia de este tipo de investigación, que según Balestrini (2012), "son procedimientos especiales utilizados para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que le permitan formar un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada."(p 120). En tal sentido, las técnicas enmarcadas en el tipo asumido se resumen de la siguiente manera:

Se utilizó el fichaje, es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. En cuanto al fichaje de información bibliográfica, Sabino (2012), la concibe como aquella que "permite registrar los datos del libro o publicación o revista, así como, el contenido textual de una parte del texto". (p. 962). Es decir, este tipo de técnica permitió al investigador hacer una revisión exhaustiva de la información relacionada con la temática, en este caso, analizar los modelos gerenciales a la desconstrucción de los mismos, nuevas visiones organizacionales de la gerencia y el liderazgo.

Asimismo, se utilizó la técnica hemerográfica y la técnica referencial para completar la interpretación de lo encontrado a través de estas técnicas.

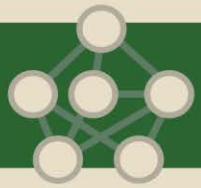


Nuevas Visiones Organizacionales

En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización y la creciente conciencia social, las organizaciones se enfrentan a desafíos y oportunidades sin precedentes. En respuesta a esta dinámica realidad, las visiones tradicionales de la gerencia y el liderazgo han evolucionado hacia enfoques más flexibles, centrados en las personas y orientados hacia un propósito más amplio. Estas nuevas visiones organizacionales no solo buscan mejorar la eficiencia operativa, sino también fomentar la innovación, la agilidad y la responsabilidad social.

En la actualidad, las organizaciones están experimentando cambios profundos y constantes en su entorno, impulsados por la tecnología, la globalización y las cambiantes expectativas de los consumidores y empleados. Estos cambios han dado lugar a la evolución de las visiones tradicionales de la gerencia hacia enfoques más flexibles, centrados en las personas y comprometidos con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las nuevas visiones organizacionales reflejan un reconocimiento de que el éxito en el mundo empresarial moderno va más allá de las ganancias y se centra en el impacto positivo en la sociedad y en la creación de entornos de trabajos saludables y motivadores (Tito, Ogosi, Franco y Vértiz, 2020).

Una de las piedras angulares de las nuevas visiones organizacionales es la agilidad. Las estructuras jerárquicas rígidas y los procesos burocráticos están siendo reemplazados por modelos más flexibles y adaptables. En lugar de depender de decisiones centralizadas, las organizaciones ágiles empoderan a los equipos para tomar decisiones más cercanas al terreno, lo que acelera la toma de decisiones y la ejecución de proyectos. La agilidad permite a las organizaciones ajustarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado y abrazar la innovación de manera más efectiva. Otro aspecto de importancia es la diversidad, se ha convertido en una fuerza impulsora detrás de las nuevas visiones organizacionales. Las organizaciones reconocen que equipos diversos en términos de género, etnia, habilidades y antecedentes culturales generan una riqueza de perspectivas. Sin embargo, la mera diversidad no es suficiente; la inclusión es la clave para desbloquear su potencial. Una cultura inclusiva valora y respeta todas las voces, lo que lleva a una mayor colaboración, resolución de problemas más creativa y una toma de decisiones más sólida.



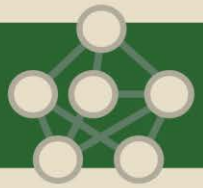
Las nuevas visiones organizacionales reconocen el valor de la diversidad en todos los aspectos. La diversidad de género, etnia, habilidades y antecedentes aporta una variedad de perspectivas y enfoques que son fundamentales para la innovación y la creatividad. Sin embargo, la inclusión es igualmente importante. Las organizaciones deben crear un entorno en el que todas las voces sean escuchadas y valoradas, lo que fomenta un sentido de pertenencia y aumenta la colaboración efectiva entre empleados diversos.

Una característica destacada de las nuevas visiones organizacionales es la agilidad. Las organizaciones se están alejando de las estructuras jerárquicas rígidas y se están moviendo hacia modelos más flexibles que permiten una rápida adaptación a los cambios del mercado. La agilidad organizacional implica tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, fomentar la innovación y empoderar a los equipos para asumir responsabilidad en la toma de decisiones. Esto permite a las organizaciones responder de manera más rápida y efectiva a las oportunidades y desafíos emergentes.

En todo ello, la tecnología ha revolucionado la forma en que operan las organizaciones. La transformación digital no se trata solo de adoptar nuevas herramientas, sino de reimaginar procesos y modelos de negocio enteros. Los líderes deben comprender cómo la tecnología puede mejorar la eficiencia, optimizar la toma de decisiones basada en datos y fomentar la innovación. Aquellos que abrazan la tecnología como un habilitador estratégico están mejor posicionados para prosperar en una economía impulsada por la información.

La tecnología es un habilitador clave de las nuevas visiones organizacionales. La transformación digital implica adoptar tecnologías disruptivas para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y brindar una mejor experiencia al cliente. Los líderes deben comprender cómo aplicar tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización para tomar decisiones informadas y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

El bienestar de los empleados es una prioridad en las nuevas visiones organizacionales. Los líderes comprenden que empleados saludables física y mentalmente son más productivos y comprometidos. Se están implementando programas de bienestar que incluyen desde políticas de



equilibrio entre trabajo y vida hasta servicios de apoyo psicológico. El enfoque en el bienestar crea una cultura de cuidado y apoyo, lo que a su vez mejora la retención de empleados y la reputación de la organización (Fernández y Quintero, 2017).

Es a partir de allí que las nuevas visiones organizacionales también prestan atención al bienestar de los empleados. La salud mental y emocional de los trabajadores se considera esencial para el rendimiento y la creatividad. Las organizaciones están implementando programas de bienestar que promueven un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, así como el acceso a recursos para manejar el estrés y el agotamiento.

Las nuevas visiones organizacionales trascienden el enfoque tradicional en las ganancias y consideran el impacto a largo plazo en la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social corporativa se ha convertido en una parte integral de muchas organizaciones, donde se busca un equilibrio entre el éxito financiero y la contribución positiva a la comunidad y el mundo en general. Las empresas están implementando prácticas sostenibles y éticas, lo que no solo mejora su reputación, sino que también puede generar lealtad por parte de los clientes y empleados comprometidos con causas sociales.

Refiere CEPAL (2021:18) que, en una era de creciente conciencia ambiental y social, las organizaciones se están dando cuenta de su papel en la construcción de un futuro sostenible. Es allí donde la responsabilidad social corporativa y las prácticas comerciales éticas se han vuelto esenciales para la reputación y la longevidad de una empresa. Las organizaciones que consideran el impacto a largo plazo de sus decisiones en el medio ambiente y la sociedad están mejor preparadas para ganarse la confianza de los consumidores y contribuir al bien común.

Las nuevas visiones organizacionales de la gerencia y el liderazgo han evolucionado para abrazar la agilidad, la diversidad, la tecnología y el bienestar de los empleados. Estos enfoques no solo tienen el potencial de mejorar el rendimiento empresarial, sino también de contribuir a un mundo más justo y sostenible (Pateiro, 2010). Los líderes y gerentes que adoptan estas nuevas perspectivas están en una posición favorable para guiar a sus organizaciones hacia el éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

Las nuevas visiones organizacionales reflejan la necesidad de adaptación y transformación en un entorno empresarial en constante cambio. Agilidad, liderazgo transformacional, diversidad, responsabilidad social, tecnología y bienestar de los empleados son componentes clave de estas visiones (Moller, 2004). Los líderes que abrazan estos enfoques están en una posición favorable para conducir a sus organizaciones hacia el éxito sostenible y el crecimiento en la era moderna. Estas visiones no solo mejoran el rendimiento empresarial, sino que también contribuyen al bienestar de la sociedad en general.

Gestión y liderazgo

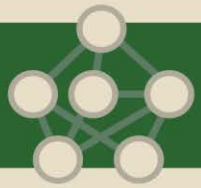
En las últimas décadas, la gestión y el liderazgo han evolucionado significativamente para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Para ello, se toman en consideración las siguientes variantes basadas en nuevas tendencias y enfoques emergentes:

1. Enfoque en la Agilidad Organizacional: Las organizaciones modernas buscan ser más ágiles y adaptables. Los líderes y gerentes están adoptando prácticas como el Agile y el Lean para fomentar la flexibilidad, la colaboración y la capacidad de respuesta.

   Esto implica estructuras menos jerárquicas y procesos más iterativos, lo que permite a las organizaciones ajustarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado (Echeverría, 2003).

2. Liderazgo Transformacional: El liderazgo ya no se limita a la gestión de tareas y procesos. Los líderes actuales son agentes de cambio que inspiran, motivan y empoderan a sus equipos para alcanzar metas más allá de lo esperado. El enfoque está en desarrollar una visión compartida, fomentar la creatividad y promover una cultura de aprendizaje continuo.

3. Diversidad e Inclusión: La diversidad en el lugar de trabajo se ha convertido en un tema central. Los líderes reconocen que equipos diversos en términos de género, etnia, orientación sexual y antecedentes culturales pueden generar una mayor variedad de ideas



y perspectivas. La inclusión, que implica crear un entorno en el que todas las voces sean valoradas, se ha vuelto esencial para aprovechar al máximo esta diversidad.

4. Liderazgo Servicial: El enfoque tradicional en el liderazgo autoritario está siendo reemplazado por un enfoque más servicial. Los líderes ahora se centran en satisfacer las necesidades de sus empleados y eliminar obstáculos para su éxito. Esto conduce a una mayor moral, retención y compromiso por parte de los miembros del equipo.

   El liderazgo servicial ha ganado terreno como respuesta al antiguo enfoque de mando y control. Los líderes ahora se ven como facilitadores que trabajan para eliminar obstáculos y satisfacer las necesidades de sus equipos. Al poner a las personas en primer lugar, estos líderes cultivan un ambiente de trabajo positivo donde los empleados se sienten valorados y apoyados. Esto se traduce en un mayor compromiso, retención y productividad en el lugar de trabajo.

5. Tecnología y Transformación Digital: La tecnología ha transformado la forma en que las organizaciones operan y compiten. Los líderes y gerentes deben comprender cómo aprovechar las herramientas digitales para aumentar la eficiencia, mejorar la toma de decisiones basada en datos y permitir la innovación continua.

6. Enfoque en el Bienestar de los Empleados: Los líderes modernos reconocen la importancia del bienestar de los empleados. El estrés laboral y el agotamiento pueden tener un impacto negativo en la productividad y la moral. Las nuevas visiones organizacionales incluyen políticas y programas que promueven un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la atención a la salud mental y emocional de los empleados.

7. Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Las organizaciones están adoptando un enfoque más consciente en términos de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Los líderes están considerando el impacto a largo plazo de sus decisiones en el entorno y la comunidad, y están integrando prácticas más éticas y sostenibles en sus operaciones.

Las nuevas visiones organizacionales de la gerencia y el liderazgo están marcadas por la agilidad, el enfoque en las personas, la diversidad, la tecnología y la responsabilidad social. Los líderes exitosos de hoy en día son aquellos que pueden adaptarse a estos cambios, liderar con empatía y creatividad, y guiar a sus organizaciones hacia un futuro más prometedor y sostenible.

Liderazgo Transformacional, como beneficio para inspirar a más Personas

Los líderes ya no son simplemente administradores de tareas, sino catalizadores de cambio y catalizadores de la excelencia. El liderazgo transformacional se enfoca en la creación de una visión compartida que inspire y motive a los empleados a superar los límites establecidos. Estos líderes fomentan la creatividad, fomentan un ambiente de aprendizaje continuo y crean una cultura de confianza y apoyo. Al empoderar a las personas, el liderazgo transformacional desencadena la innovación y el compromiso, impulsando a las organizaciones hacia un crecimiento sostenible.

El Liderazgo Transformacional, está basado en un enfoque crucial en la gestión moderna demostrando hasta entonces, tener un profundo impacto en las organizaciones y en el rendimiento de los equipos. Es mucho más que simplemente dirigir; se trata de inspirar, empoderar y catalizar cambios significativos en las personas y en la organización en su conjunto.

El Liderazgo Transformacional es un enfoque que se centra en motivar y elevar a los miembros del equipo a través de la creación de una visión compartida y el fomento de un entorno que fomente la innovación y el crecimiento personal. Los líderes transformacionales se esfuerzan por ir más allá de las metas y objetivos convencionales, buscando inspirar a sus equipos a alcanzar niveles más altos de rendimiento y excelencia. Sus características clave, se basan en:

Inspiración y Visión: Los líderes transformacionales son apasionados y articulan una visión convincente del futuro. Comunican esta visión de manera efectiva, inspirando a los miembros del equipo a ver más allá de los desafíos actuales y a trabajar hacia metas ambiciosas.

Motivación Intrínseca: Este enfoque se basa en la idea de que la motivación interna y la autodeterminación son esenciales para el rendimiento excepcional. Los líderes transformacionales

crean un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y conectados emocionalmente con los objetivos de la organización.

Empoderamiento: Fomentan la autonomía y la toma de decisiones en los equipos. Crean un espacio en el que los empleados sienten que sus opiniones son valoradas y que tienen un papel activo en la formulación de soluciones.

Desarrollo Personal: Los líderes transformacionales se preocupan por el crecimiento individual de los miembros del equipo. Proporcionan oportunidades de capacitación y desarrollo, y apoyan la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

Comunicación Abierta: Fomentan un flujo de comunicación abierto y transparente. Escuchan activamente y se comprometen en un diálogo genuino con los empleados para comprender sus necesidades y preocupaciones.

Aunado a todo el liderazgo transformacional tiene varios beneficios sustanciales para las organizaciones, siendo los más relevantes, los siguientes:

1. Mejora del Compromiso y la Moral: Los líderes transformacionales crean un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y comprometidos con el propósito de la organización. Esto conduce a una mayor moral y a una mayor disposición para trabajar en pro de los objetivos comunes.

2. Fomento de la Innovación: La cultura del liderazgo transformacional fomenta la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones. Los empleados se sienten más libres para proponer ideas y enfoques innovadores sin temor a la crítica.

3. Mejora del Rendimiento: La motivación intrínseca y el empoderamiento resultan en un aumento del rendimiento y la productividad. Los empleados inspirados están dispuestos a invertir esfuerzos adicionales para lograr los objetivos.

4. Desarrollo de Líderes Futuros: El liderazgo transformacional ayuda a identificar y desarrollar a futuros líderes dentro de la organización. Al empoderar a los empleados y alentar su crecimiento personal, se crea una base sólida para la sucesión de liderazgo.

5. Mejora de la Cultura Organizacional: Los líderes transformacionales generan una cultura de confianza, respeto y colaboración. Esto conduce a relaciones interpersonales más positivas y a un ambiente de trabajo más saludable.

En el mundo empresarial existen muchos ejemplos de liderazgo transformacional, pudiéndose citar a:

Steve Jobs: El cofundador de Apple es un ejemplo clásico de liderazgo transformacional. Su visión apasionada y su capacidad para inspirar a su equipo llevaron a la creación de productos innovadores que transformaron la industria tecnológica.

Nelson Mandela: El líder sudafricano demostró un liderazgo transformacional al inspirar a su país a superar décadas de segregación racial y avanzar hacia la reconciliación y la igualdad.

Richard Branson: El fundador de Virgin Group es conocido por su estilo de liderazgo inspirador y su enfoque en el empoderamiento de los empleados. Ha construido una cultura empresarial basada en la innovación y la diversión.

Aunque el liderazgo transformacional ofrece numerosos beneficios, también presenta desafíos. Algunos líderes pueden enfrentar dificultades al implementar este enfoque en organizaciones que tienen culturas arraigadas en jerarquías rígidas o resistencia al cambio. Además, el exceso de entusiasmo puede llevar a una desconexión con la realidad, lo que resulta en la falta de ejecución de las ideas.

El liderazgo transformacional es un enfoque vital en la gestión contemporánea, ya que se adapta a las demandas de un mundo en constante cambio. Los líderes transformacionales no solo guían a sus equipos hacia el éxito, sino que también tienen un impacto duradero en la cultura organizacional y en la capacidad de la organización para enfrentar desafíos futuros. Al inspirar a

las personas, empoderar a los equipos y fomentar la innovación, los líderes transformacionales están forjando un camino hacia un futuro más brillante y más motivado.

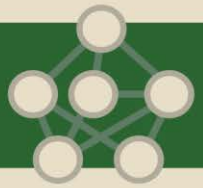
El liderazgo transformacional se ha convertido en un pilar en las nuevas visiones organizacionales. Los líderes ya no simplemente supervisan, sino que actúan como agentes de cambio. Inspirar, motivar y empoderar a los empleados son componentes esenciales de este enfoque. Los líderes transformacionales crean una visión compartida y establecen altos estándares de rendimiento, al tiempo que proporcionan el apoyo y los recursos necesarios para que los equipos alcancen sus objetivos. Esta visión centrada en las personas fomenta el compromiso y la lealtad de los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad y en la cultura organizacional.

Conclusiones y reflexiones finales

En un mundo empresarial en constante evolución, la gerencia y el liderazgo se enfrentan a la necesidad de adaptarse a nuevas realidades y desafíos. Los modelos gerenciales tradicionales ya no son suficientes para enfrentar la complejidad, la agilidad requerida y las expectativas cambiantes de empleados y clientes. En este contexto, emerge la noción de desconstrucción de los modelos gerenciales establecidos, dando paso a nuevas visiones de cómo gestionar y liderar organizaciones.

1. Evolución de los Modelos Gerenciales: Los modelos gerenciales clásicos, como el enfoque burocrático y el modelo de gestión científica, surgieron en épocas donde la estabilidad y la estandarización eran prioritarias. Sin embargo, la globalización, la tecnología y la diversidad han transformado por completo el entorno empresarial. Estos modelos, aunque efectivos en su momento, pueden ser restrictivos en un mundo que demanda agilidad, innovación y adaptación constante.

2. Desconstrucción de los Modelos Tradicionales: La desconstrucción implica analizar críticamente los elementos fundamentales de los modelos gerenciales establecidos. Se cuestionan suposiciones, jerarquías y procesos rígidos que limitan la capacidad de las organizaciones para cambiar y responder a las demandas del mercado. Esta desconstrucción no busca eliminar por



completo los principios valiosos de los modelos tradicionales, sino reformularlos para ajustarse a las realidades contemporáneas.

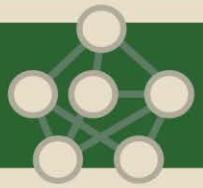
3. Enfoques Emergentes: Las nuevas visiones organizacionales de la gerencia y el liderazgo se basan en conceptos como la agilidad, el liderazgo transformacional, la diversidad e inclusión, y la responsabilidad social. Estos enfoques representan una ruptura con las estructuras jerárquicas rígidas y se centran en empoderar a los empleados, fomentar la colaboración y abrazar la innovación. La desconstrucción permite que estos enfoques emergentes se adapten y evolucionen en función de las necesidades cambiantes de la organización y su entorno.

4. Agilidad Organizacional: La agilidad es esencial en un mundo donde las condiciones del mercado pueden cambiar de manera abrupta. Los líderes están desmantelando las estructuras burocráticas y promoviendo la toma de decisiones descentralizada. Esto permite una respuesta más rápida a las oportunidades y desafíos, lo que a su vez mejora la competitividad y la innovación.

5. Liderazgo Transformacional: Los líderes ya no son meros administradores, sino agentes de cambio. La desconstrucción de los modelos tradicionales impulsa la adopción de un enfoque de liderazgo transformacional, donde se fomenta la inspiración, la creatividad y la confianza. Los líderes transformacionales buscan influir en el pensamiento y el comportamiento de sus equipos para lograr metas más allá de lo esperado.

6. Diversidad e Inclusión: La desconstrucción de los modelos gerenciales también reconoce la importancia de la diversidad y la inclusión. Los líderes comprenden que equipos diversos generan ideas más innovadoras y perspectivas más amplias. Al desconstruir las estructuras tradicionales, se crean espacios donde cada voz se valora y se respeta, lo que fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y creativo.

7. Responsabilidad Social y Ética: La desconstrucción de los modelos gerenciales tradicionales ha llevado a una mayor conciencia de la responsabilidad social y ética de las organizaciones. Los líderes están incorporando consideraciones éticas en la toma de decisiones y abrazando la sostenibilidad ambiental y social. Esto no solo mejora la reputación de la organización, sino que también contribuye al bienestar de la sociedad en general.



En síntesis, la transición de los modelos gerenciales tradicionales a las nuevas visiones organizacionales es un proceso desafiante pero necesario. La desconstrucción de las estructuras establecidas abre la puerta a la innovación y la adaptación en un mundo en constante cambio. Los líderes deben estar dispuestos a cuestionar y reformular sus enfoques para satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus organizaciones. La clave radica en encontrar un equilibrio entre la experiencia del pasado y la audacia del futuro.

Referencias

Aguilera, E. (2019). *Visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela*. Recuperado: http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8001/ejaguilera.pdf?sequence=2

Arias, F (2012). *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Editorial Trillas, C.A. México.

Balestrini, M. (2012). *Metodología. Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Editorial Interamericana. Colombia.

CEPAL (2021). *Construir un futuro mejor Acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46682/6/S2100125_es.pdf

De Batista, O. (2012). *Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio*. Universidad Fermín Toro, Cabudare.

Echeverría, R. (2003). *La empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Granica. Buenos Aires.

Fernández, M. y Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Revista Venezolana de Gerencia. Caracas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Magín, L. (2012). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa México.

Mendoza de Carmona, Y. (2018). *La Epistemología Crítica: Un Enfoque para la Construcción del Pensamiento Gerencial Emergente*. Recuperado de: https://www.redalyc.org/journal/5530/553057245008/

Moller, J. (2004). *Competencias Personales para el Liderazgo*. UNEFA, PDVSA. Maracaibo, Venezuela.

Pateiro, E. (2010). *Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional*. Blog Ética y Gerencia. Recuperado: http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-comovehiculo.html.

Ramajo, A (2011). *La utilización del método etnográfico en el estudio de un acto de habla*. Recuperado: https://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-utilizacion-del-metodo-etnografico-en-el-estudio-de-un-acto-de-habla.html

Rodríguez, A. y Cortés, S. (2017). *La Gerencia Ambidiestra*. Debates IESA, Volumen XXI (Número 4). Caracas.

Sabino, C (2012). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Liven Editores, C. A. Venezuela.

Soto, M. y Areche, R. (2008). *El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes*. Recuperado: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/541/1301

Tamayo y Tamayo, M. (2013). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa México.

Tito, J., Ogosi, J., Franco, L. y Vértiz, J. (2020). *Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones*. Recuperado: https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33199/34864

CAPÍTULO 7

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS DE LAS CADENAS DE SUMINISTROS EN LAS GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL EJE ARAGUA – CARABOBO, VENEZUELA

Giovanni Garibotto Martínez

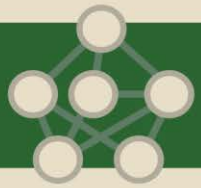
Resumen

Con el desarrollo de las industrias y la diversificación de productos y materiales, el área de reposición de inventario pasa a ser vital para la continuidad de las operaciones. Por este motivo, las organizaciones han ido evolucionando hacia sistemas que buscan optimizar el manejo de inventarios. Por lógica, tener un excedente de materiales sería beneficioso a nivel operativo, lo que es sumamente costoso a nivel contable, con lo que dichos sistemas buscan un equilibrio entre ambas partes. Surge así la idea de unificar todo el proceso bajo el nombre de cadena de suministros, área que se encarga de manejar los materiales necesarios para la producción, que incluye la recepción de la requisición hasta la entrega en almacén y facturación de esos vienen despachados. Al utilizar un porcentaje importante del presupuesto de la organización, surge la necesidad de buscar la financiación de la cadena de suministro que beneficie a todas las partes. El presente estudio analiza los procesos de las cadenas de suministros en las empresas manufactureras del eje Aragua – Carabobo, revisa las opciones que se utilizan actualmente para su financiamiento y formula estrategias que permitan disminuir los costos. Las bases teóricas son la teoría de riesgos de Frank Knight, la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y la teoría agente – principal. La intención final es instruir a las organizaciones en el concepto del financiamiento de las cadenas de suministros.

Palabras clave: compras, cadena de suministros, finanzas, procura.

Situación actual – el problema

La revolución industrial fue un proceso único, como lo explica Hobsbawm (1999), quien lo considera como tal vez el proceso de transformación económica más importante de la sociedad. Inició en Gran Bretaña, en el siglo XVIII, y con este intervalo de industrialización, surgen nuevas situaciones que se incorporan a las operaciones de las empresas, motivando el uso de mayores cantidades de materias primas, necesidad de mano de obra e incremento del capital, este último se caracterizó por una mutación derivada de la movilización del capital desde y para todos los sectores de la economía, además de la facilidad de financiamiento de largo plazo hasta en el capital de trabajo aparte del de inversión. Camacaro (2021), refiriendo la importancia del financiamiento para el proceso industrial en la llamada Revolución Industrial, afirma:



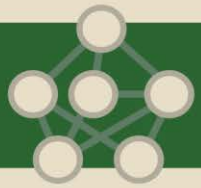
> Se hace interesante agregar otro escenario de continuos retos, constituido por el sistema financiero como garante de los requerimientos de capital para las organizaciones empresariales, donde la movilidad dineraria hace estragos en la medida que no se usa con suficiente acierto. (p. 51)

Dentro de este contexto dinámico industrial, la cadena de suministro adquiere un relevante motivo de consideración, por ser parte importante en el ciclo de producción, especialmente para definir estrategias de expansión de las organizaciones empresariales, toda vez que Gran Bretaña contaba con diferentes colonias y un poder político que le permitía la colocación de sus productos en diferentes partes del mundo.

Aunque este fenómeno de industrialización revolucionario en lo político, económico y social se inicia fundamentalmente en Europa, no tardó mucho en trasladarse a las colonias del hoy Estados Unidos de América (EE.UU.), en parte por el logro de su independencia de Gran Bretaña. En ese sentido reiterando el papel de la reposición de piezas y materia prima, de acuerdo con Nogales (2007):

> Ya en el año 1887, en EE.UU., aparece un artículo sobre la actividad de compras. ´Manipulación en el Suministro Ferroviario´ donde se exponen las experiencias de una empresa de mensajería y manipulación de cargas referentes a la logística del negocio, esta actividad unicelular era común en la época, la forma de operación de otros negocios era casi la misma. (p. 4)

Por su parte, la industrialización en Venezuela siguió un camino distinto. Lucas (1998, p. 23) habla de un proceso de pre-industrialización a finales del siglo XIX, cuando se fundan diversas industrias como La Cigarrería El Cojo (1875), Telares de Valencia (1879) o la fábrica de Jabón Las Llaves (1878), además, según el autor, se generaliza el uso de máquinas de vapor, e indica que en 1888 se funda la "Maracaibo Electric Light". A pesar de ello, Banko (2007: 130) asegura que: "a principios del siglo XX, el país era una economía sustentada en la exportación de café y cacao, sin generar ingresos suficientes que permitieran un incremento en la producción". Sin embargo, se asume que este proceso de industrialización se inicia luego del descubrimiento del petróleo, cuando a principios de los años 20 del siglo XX, gracias a la producción petrolera, que se expandió bruscamente en el país, como lo indica Melcher (1995).

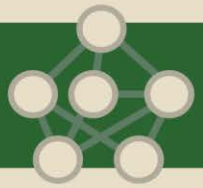


Es así como el desarrollo de las industrias determinó la necesidad de contar con múltiples empresas que proporcionen materiales, lo que va a requerir de mano de obra a gran escala, así como materias primas. Todo esto llevó, entre otras cosas, a la diversificación de empresas en el área, generando la posibilidad de poder seleccionar entre las opciones del mercado, las entidades para el suministro de los materiales requeridos, sean fabricantes o distribuidores. Producto de estos eventos, surge la necesidad de gestionar materiales, que devino en los departamentos de compras en las organizaciones, por lo cual se desarrollaron diferentes teorías. Delgado y Marín (2000) indican que en la primera parte del siglo XX suceden dos hitos importantes en esta área:

> El desarrollo de Harris en 1915 del modelo del EOQ (Economic Order Quantity: cantidad económica de pedido por sus siglas en inglés), donde se establecen las bases para integrar el almacenaje junto con otros costes a la hora de determinar el tamaño de los lotes a producir o comprar (¿cuánto pedir?). La presentación por Wilson en 1934 del sistema de reposición de inventarios mediante punto de pedido, donde se utiliza el concepto de plazo de reaprovisionamiento para incorporar la variable «tiempo» a la gestión de materiales (¿cuándo pedir?). (p. 51)

De estos hitos se puede inferir cómo se van desarrollando para la reposición de inventarios, procesos que incluyen tiempos, lo que ya es el principio de un sistema de gestión de inventarios, marcando el inicio de los procedimientos de compras de una manera sistémica. En este sentido, Nogales (2007, p.4) presenta un esquema de funcionamiento una empresa en su concepción clásica: “la concepción de la empresa se ajustaba al concepto de proceso, con entradas (compras), el proceso en sí y como salidas, las ventas”. Así, el departamento de compras es ajeno al proceso productivo, porque las cantidades de materiales son responsabilidad de producción; además, está fuera del control de presupuesto, por la misma razón de la falta de control de inventarios.

Esta estrategia fue evolucionando; de acuerdo a Nogales (2007, p. 4), “en un departamento de logística se toman las decisiones de compras, ventas, niveles de inventarios sin intermediarios en el flujo informativo”. Así, el área de compras se fusiona con almacén y pasa, en algunos casos, a llamarse gerencia de logística, quedando el área del proceso productivo sin el manejo de los niveles de inventario. Es así como la evolución de los sistemas de compras continúa, buscando optimizar el control de inventarios. A mediados del siglo XX (postguerra), de acuerdo con Flores y Parra (2007, p. 8), “un incremento en la demanda agregada de productos en todos los sectores



de la industria y mayor complejidad de las relaciones entre los diversos componentes que conforman el producto", causa que los modelos clásicos se hicieran obsoletos. Esto promovió estudios en gestión de materiales que originaron lo que se llama la Planificación de los Requerimientos de Materiales (MRP por sus siglas en inglés). El sistema MRP se hizo popular ya que en 1972 IBM sacó al mercado un software llamado en inglés Communications Oriented Production Information and Control System (COPICS). De acuerdo con E2btek.com (2016), se estima que alrededor de 8.000 empresas usaban este software para 1981. Diversas literaturas indican que el MRP sigue con muy pocos cambios en su esencia hasta la actualidad, y surgió el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés).

Por su parte, en Venezuela también se tuvo un auge en el área de la informática, desarrollando sistemas nativos del tipo MRP, que permiten el manejo en tiempo real de las finanzas de grandes empresas y permite una planificación estratégica flexible con un inventario. Un software 100% venezolano es el SAINT, fundado en 1987 por tres estudiantes universitarios en Maracaibo, que cuenta en la actualidad con 60 mil usuarios (Morales, 2014).

En consideración con los supuestos anteriores, se evidencian escasos los estudios recientes sobre la financiación de las cadenas de suministros en Venezuela y su influencia para armonizar el desempeño frente a situaciones adversas, lo cual es muy negativo al suponerse que hay una falta de actualización en las empresas nacionales.

Esto a su vez, las hace menos competitivas a la hora de enfrentar una apertura económica, más en un mercado globalizado como el de hoy en día, restando la productividad requerida para estar en sintonía con la dinámica de mercado abierto, sobre todo a la hora de procurar financiamiento internacional debido a la contracción bancaria del país, realidad que se deriva de una distorsión en el mercado nacional que presente un clima casi hostil para el manejo de las finanzas, con un predominio de una economía de puerto la cual genera desincentivos para expandir la producción nacional; esto a su vez, además de hacer menos competitivas a las empresas nacionales, desestimula las investigaciones en el área. Tales situaciones mantienen al sistema de compras de bienes de las empresas como un sistema clásico sin involucrar las diferentes partes,

como lo son los mismos proveedores. Las compras se realizan fundadas básicamente por la mejor oferta, con escasas oportunidades de recibir crédito.

Todo ello, aunado al requerimiento de las empresas de financiamiento fresco para un pretendido proceso de recuperación económica en el país. De esta forma, los sistemas de cadenas de suministros en las empresas venezolanas presentan una situación particular que resume los aspectos negativos arriba descritos, drenando en un manejo inadecuado en las finanzas en las áreas de compras e inventarios. Se debe actuar en los procedimientos y las estrategias que permitan implementar un sistema de cadena de suministros basado en la planeación estratégica para disminuir potenciales interrupciones, disminuir costos y hacerla competitiva en el mercado local e internacional.

Al buscar otros soportes bibliográficos, se evidencian pocos estudios relacionados con el financiamiento de las cadenas de suministros en Venezuela, lo que obliga revisar en el ámbito internacional encontrando dos estudios importantes:

Un estudio realizado por Pfohl & Gomm (2019), quienes presentan su artículo ante la Universidad Tecnológica de Darmstadt, Alemania, titulado **Finanzas de la Cadena de Suministros: Optimizando el Flujo Financiero en la Cadena de Suministros**, cuyo objetivo es el de analizar el flujo financiero asociado a la cadena de suministro. La metodología del artículo es un estudio documental sobre el tema, porque es el resultado de un número importante de artículos (60 de acuerdo a las referencias) que soportan los resultados. Se pronuncian frente a la falta de interés en el manejo de las finanzas en la cadena de suministros. Resumen el estudio documental realizando un cuadro comparativo entre cuatro grupos de autores, encontrando similitudes en cuanto a sus contribuciones en el impacto financiero de la gerencia de cadena de suministros según la cadena de valor en términos de inventario, procesos y manejo de caja, así como la forma en que se sincronizan (colaboran) entre sí.

De la misma forma, Bautista (2018), en su tesis de maestría titulada **Financiación de la cadena de suministro y su aplicación a una pyme del sector manufacturero de la ciudad de Bogotá** y presentada en la Universidad EAFIT, realiza un estudio sobre las formas de optimizar

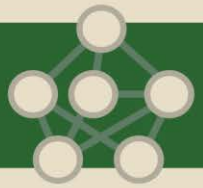
los recursos financieros de las cadenas de suministros y estudia la posibilidad de implementar la financiación de la cadena de suministros (SCF por sus siglas en inglés) en Colombia. En la misma línea del artículo previo presentado, existen escasos estudios al respecto en ese país, a pesar de que implementar el SCF ayudaría además a incrementar el capital de trabajo de las pymes, que son las empresas que nutren el sector manufacturero de bienes y servicios.

En cuanto al caso venezolano, hay estudios dirigidos al área de procura, como el realizado por Flores (2014), quien realiza un estudio regional titulado **La competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela**, realizado por el Grupo de Investigación sobre Agricultura, Gerencia y Ambiente (GISAGA). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes a un total de 45 empresas del estado Mérida. En el mismo se debate el tema de la problemática de la competitividad en las empresas del sector industrial de Mérida, indicando cinco fuerzas que permiten determinar la posición de una empresa respecto de sus competidores: los competidores potenciales, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Estas fuerzas corresponden a los componentes del diamante de Porter.

La presente investigación pretende comprobar cómo hoy en día, las cadenas de suministros de las empresas manufactureras consumen más recursos de los necesarios, por lo tanto, se hace oportuno examinar los mismos y buscar soluciones, mediante el uso de métodos financieros como la planificación estratégica, el financiamiento de la cadena de suministros y el análisis de riesgos. Este mejor desempeño en las finanzas de las empresas permitiría el acceso al mercado financiero, como puede ser créditos nacionales o internacionales o el mercado de capitales. Surge de todo lo antes expuesto la siguiente interrogante: ¿Cómo se pueden delinear estrategias financieras que permitan reducir los costos en las cadenas de suministros en Venezuela? Para lo cual, se presentan los siguientes

Objetivos específicos:

1. Revisar los procesos de cadenas de suministros y la importancia de sus financiamientos en las organizaciones empresariales.



2. Analizar los elementos críticos que inciden directamente en los costos dentro del proceso de las cadenas de suministros.
3. Formular estrategias financieras en las cadenas de suministros, basadas en la planificación financiera.

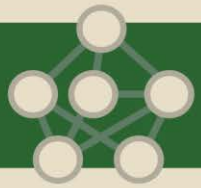
Análisis y desarrollo del problema

Las teorías fundamentales de la presente investigación para la formulación de estrategias financieras para la reducción de costos de las cadenas de suministros son las siguientes:

La teoría del riesgo. Debe estudiar la forma de distribuir el costo de dicho riesgo en cada punto de la cadena de suministros para minimizar los gastos. Parte del problema descrito, reside en que las empresas ven sus negocios como entes aislados, sin entender que es todo un proceso sistémico, buscan minimizar este costo al transmitirlo al proveedor, incluso a otro departamento dentro de la misma organización.

La teoría de sistemas. Verifica la conectividad de los procesos productivos; poniendo énfasis en la interpretación de la cadena de suministro como un subsistema dentro de la actividad sistémica de las organizaciones. Examen que se asume desde el primer capítulo al pretender enlazar la provisión de los suministros con la dinámica financiera de la empresa, así mismo en el segundo capítulo en el cual se analizan los costos como parte de su generación por el proceso de suministros para insertarlos en sistema de financiamiento.

Para completar, se estudia la teoría agente – principal, que ayuda a explicar los enlaces de las cadenas de suministros, ya que se puede inferir que cada etapa es un contrato principal – agente. Obtener financiamiento en los diferentes puntos de esta cadena de valor contribuye a mantener o incrementar el valor de la empresa, al recaer las decisiones para la disponibilidad de liquidez en el administrador financiero, bajo la figura de agente. Esta realidad se constituye en un elemento de especial importancia en la interpretación y análisis de los resultados, en el entendido que entre los informantes se tienen actores claves en las tomas de decisiones, todo ello se convierte en factor fundamental para la emisión de estrategias financieras.

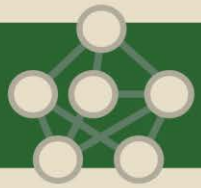


Al revisar los procesos en las cadenas de suministros se evidencia la necesidad de implementar un sistema de financiamiento para todos los involucrados en el proceso. Los dos elementos primordiales son el comprador y el proveedor. De ahí que la teoría agente – principal tenga importancia teórica en la investigación. Básicamente, se busca reducir los costos financieros más allá de comprar a la oferta de menor precio o con mayor tiempo de crédito, porque ambos elementos traen consigo un costo financiero importante.

Al revisar los procesos de procura en las empresas se encuentran ciertas coincidencias que conforman los procesos de compras de suministros a nivel general. En el caso de las empresas públicas, la principal es la Ley de Contrataciones Públicas, publicada Gaceta Oficial Nº 6.154 Extraordinario del 19 de noviembre de 2014. Para las empresas privadas, cada organización tiene su propia normativa. A pesar de ello, el procedimiento es similar: se recibe la requisición de compras, se seleccionan los proveedores, se piden las cotizaciones y se adjudica a aquella empresa que se considere presenta las condiciones más favorables, que se traducen en el mejor precio. De esta forma, se tienen los siguientes hitos para revisar:

Nivel de planificación de las compras frente a los inventarios:

Esta etapa incluye la revisión del tiempo de adjudicación de las ordenes de compras, las actualizaciones del sistema en base a los tiempos históricos de despacho y el porcentaje de adjudicación de órdenes de compra versus el total de materiales solicitados. Punto aparte es el grupo de materiales que caen en obsolescencia, muy en boga hoy en día que la tecnología y el desarrollo de materiales ha permitido fabricar piezas más livianas, de mayor capacidad y menores costos. Muchas organizaciones se toman un tiempo excesivo en adjudicar este tipo de materiales por el desconocimiento de que el material ha sido descontinuado, y luego, la toma de decisión para el cambio de la pieza o el reemplazo total del equipo. Un tiempo de adjudicación promedio debe estar dentro de los 7 días de recibida la solicitud de compras con toda la información técnica necesaria y las aprobaciones financieras respectivas.



Manejo de inventarios.

Los inventarios absorben un porcentaje importante del presupuesto y los activos de una organización, su manejo eficiente va a ayudar a que el costo del producto final sea menor y así, ser competitivos en el mercado. En el caso de la presente investigación, se busca evidenciar si las organizaciones cuentan con inventario a consignación en almacenes del proveedor, o si el manejo de inventarios se realiza de forma aleatoria u ordenada, para reducir los costos de fletes. Un punto a discutir es el retiro de materiales por parte del propio comprador a los almacenes de los proveedores que se encuentren en una zona geográfica cercana: en lugar de un pago por x unidades monetarias para cada material, un solo pago de x unidades monetarias por un grupo de materiales.

Elementos críticos que inciden en los costos financieros.

Con respecto a los elementos críticos que inciden en los costos, se debe realizar la gestión del dinero pagado a proveedores, así como los días de pago de factura versus los días de cobro de facturas de las ventas, que permite tener un manejo del dinero eficiente y con capital de trabajo para la continuidad operacional. Para ello, el primer punto es conocer el costo por emisión de orden de compra, que permita visualizar el costo administrativo asociado a la compra de cualquier bien. En segundo lugar, buscar todos los eslabones de la cadena en donde se incurra en un doble gasto.

El aspecto más importante es el hecho de que el proveedor debe buscar un crédito para proveer el bien, o solicitar un anticipo al comprador. Si el comprador otorga anticipo a todos sus proveedores, pierde capacidad de maniobra a la hora de algún imprevisto, por lo que la organización también pide un crédito para mejoras de planta. Este doble crédito ya genera un costo importante, si estimamos una tasa de interés del 50%, el bien tiene un costo administrativo importante, además de la tarifa flat que cada parte debe pagar para recibir los fondos. Esto poco se ve en la industria actual en Venezuela. Debe existir, como indica Bautista (2018) la posibilidad de que un ente financiero sea el intermediario entre el comprador y el proveedor, que sea el que otorgue los fondos para que el costo financiero sea mínimo.

Conclusiones

El proceso de cadena de suministro va más allá de solamente contratar empresas proveedores de bienes para mantener la operatividad de la organización. Es todo un sistema complejo que abarca distintas etapas que deben ser estudiadas para lograr un manejo que permita mantener estable el costo financiero asociado a la misma.

Hoy en día, con la digitalización y la capacidad computacional se pueden tener estimados de costos, tiempos de entrega y presupuestos con márgenes muy favorables para desarrollar proyectos y mantener inventarios en los niveles deseados. Toda esa teoría se distorsiona con la realidad si existen deficiencias en las cadenas de suministros, como retrasos en fletes o en entregas, así como fallas en las especificaciones técnicas de los materiales a comprar o precios por encima de los estimados.

La revisión del proceso de procura es la parte esencial en la cadena de suministros de la organización. Se debe medir y evaluar periódicamente factores como tiempos de adjudicación, cantidad de materiales adjudicados en relación a los solicitados, tiempos de entrega históricos y variaciones de precios. Luego viene la revisión del manejo de inventarios, el tiempo que tarda un bien en estar a disposición de los departamentos respectivos, la posibilidad de utilizar algún repuesto para cualquier departamento, así como la opción de manejo de inventarios a consignación en almacenes externos.

Esta revisión se debe hacer en dos fases: la primera, con acciones cortas como mejora en las especificaciones de compras o buscar los cuellos de botella. Una segunda fase que estudia el proceso financiero en toda la cadena para ubicar gastos dobles y reducción de costos de mano de obra y fletes. Para ello, la intervención de un ente financiero que apoye financieramente a todas las partes de la cadena de suministros con créditos.

Una fórmula interesante es el manejo de las órdenes de compra por parte de dicha institución financiera, que realice los desembolsos necesarios de ambas partes. En relación con los costos de los fletes, permitir que un transporte de la organización (o contratado por ésta) recopile los materiales en zonas geográficas cercanas. Esto con la finalidad de reducir los costos de transporte,

lo que necesariamente implica una disciplina de los proveedores con el cabal cumplimiento de los tiempos de entrega.

Estas estrategias van a permitir que las organizaciones reduzcan sus costos y hagan más eficientes sus procesos de cadenas de suministros, y pueden ser implementadas sin incurrir en gastos adicionales o necesidad de mayor mano de obra. Sí es importante que el proceso de revisión lo realice un ente externo a la organización, que pueda dedicarse a observar el proceso para identificar los puntos débiles para facilitar el proceso de cambio, que siempre toma un tiempo de adaptación y que muchas veces se rechaza para evitar retrasos que se consideran innecesarios.

Referencias

Banko, Catalina (2007). Industrialización y políticas económicas en Venezuela. *Brazilian Journal of Latin American Studies, 6*(10), 129-147. Brasil.

Bautista, Jorge (2018). *Financiación de la cadena de suministro y su aplicación a una pyme del sector manufacturero de la ciudad de Bogotá***.** Tesis de Maestría de Administración en Empresas, Universidad EAFIT). https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13042. Colombia.

Camacaro, Wilfredo (2021). *Los empresarios agrícolas en los sistemas productivos locales.* Editorial académica española. España.

Delgado, Joaquin y Marín, Fernando (2000). Evolución en los sistemas de gestión empresarial. Del MRP al ERP. *Revista Economía Industrial, 331*(1), 51-58. Mérida.

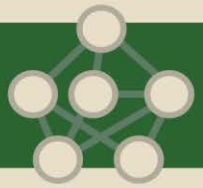
E2btek (2016). *1970s: MRP Software Industry*. Disponible: https://e2btek.com/bomp-saas-beyond-1970s/. Consulta: 2022, Noviembre 15.

Flores, Carlos; y Parra, Galia (2007). El MRP En la gestión de inventarios**.** *Revista Visión gerencial*, (1), 5-17. Mérida.

Flores, Carlos (2014). La competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela. *Revista Economía, 39*(37), 57-76. Mérida.

Hobsbawm, Eric (1999). *Industria e imperio*. Editorial Ariel. España.

Lucas, Gerardo (1998). *La industrialización pionera en Venezuela: 1820-1936.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.



Melcher, Dorothea (1995). La industrialización de Venezuela**.** *Revista Economía*, *10,* 57-89. Mérida.

Morales, Jessica (2014). *Saint Casa de Software: Una idea zuliana exportada a 11 países*. Actualidad Laboral. Disponible: https://actualidadlaboral.com.ve/ seccion/detalles/saint-casa-de-software-una-idea-zuliana-exportada-a-11-paises. Consulta: 2023, Marzo 14.

Nogales, Rafael (2007). Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros. *Ciencias Holguín 13*(1), 1-12. Santiago de Cuba, Cuba.

Pfohl, Hans-Christian y Gomm, Moritz (2009). Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains. *Logistics Research, Publicaciones Springer 1*, 149-161. Alemania. (sede Luxemburgo).

CAPÍTULO 8

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD EN AMBATO-ECUADOR

Edisson Andrés Frías Pérez

Resumen

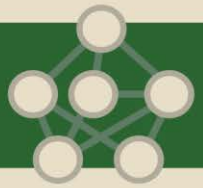
Este estudio tuvo como objetivo principal analizar la relevancia de la dirección estratégica de recursos humanos en las organizaciones de salud en Ambato, Ecuador. Utilizando una metodología basada en el análisis documental, se revisaron diversos informes, registros y políticas de gestión de recursos humanos de varias instituciones sanitarias en la región. Los resultados indicaron que una gestión estratégica efectiva del talento humano es fundamental para mejorar la eficiencia, calidad y resultados en el sector salud. Las organizaciones que adoptaron enfoques estratégicos mostraron mejores indicadores de desempeño, satisfacción del paciente y bienestar del personal. En conclusión, para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito de salud en organizaciones de Ambato, es esencial implementar y fortalecer prácticas de dirección estratégica en la gestión de recursos humanos.

Palabras clave: Dirección estratégica de recursos humano, organizaciones de salud, prácticas de gestión estratégica.

I. Problema-Introducción

Hoy día, países, regiones y bloques económicos invierten significativamente en la implementación de avanzadas tecnologías de información y comunicación. Paralelamente, empresas, universidades y entidades gubernamentales persiguen metas que se extienden a diversos dominios. Ambos contextos son vitales para entender la intrincada naturaleza del mundo contemporáneo. Además, la globalización se presenta como un elemento clave, impulsando innovaciones y cambios constantes. Esta tendencia globalizadora surge principalmente de la exploración de nuevos mercados y del impulso por maximizar la eficiencia en términos de productividad y competitividad.

En este panorama, la ampliación de los recursos humanos y la adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones buscan afinar las competencias que marcan el rendimiento óptimo de los individuos y, por ende, alinear con la misión y visión organizacional. Esto subraya la importancia del papel de la gestión de recursos humanos en las empresas, garantizando no solo



la atracción del talento adecuado, sino también asegurando que posean las habilidades necesarias para roles esenciales y estratégicos. La presencia de estos recursos humanos capacitados permite que las organizaciones sean más competitivas y se adapten con mayor agilidad a un entorno cada vez más complejo.

Numerosos expertos, como Drucker (1999), Werther y Davis (2008), Porter (2003) y Navas y Guerras (1997), entre otros, subrayan la importancia del personal como recurso estratégico primordial en las organizaciones. Sin embargo, son pocas las entidades que, en la realidad, aplican este principio. Es esencial reconocer que toda organización debe diseñar planes y estrategias que se centren en el desarrollo, reconocimiento y retribución de su personal.

En este marco, la gestión de recursos humanos emerge como una pieza central en cualquier entidad, siendo un pilar para el funcionamiento de otros departamentos y sectores empresariales.

Además, la gestión de recursos humanos constantemente busca adaptarse a los desafíos presentados por las fluctuaciones del mercado laboral, teniendo en cuenta también el avance en habilidades y conocimientos de los empleados. El desafío radica en identificar las condiciones óptimas que aseguren la productividad, el bienestar y la satisfacción del trabajador, ofreciendo remuneraciones equitativas, fomentando su crecimiento profesional y manteniendo la competitividad de la organización.

Esta investigación documental tiene como objetivo profundizar en el papel de la gestión de recursos humanos dentro de las empresas, especialmente en su contribución al desarrollo de competencias laborales. Se examinará el sistema de recursos humanos, sus objetivos organizativos y operativos, y las estrategias formativas que respaldan el desarrollo de habilidades para un rendimiento efectivo en el trabajo.

En la gestión contemporánea de recursos humanos, es esencial subrayar algunas estrategias clave dirigidas al fortalecimiento y crecimiento del talento humano. Badillo (2017). Estas estrategias se orientan a:

- Optimizar la efectividad y rendimiento en la gestión administrativa, productiva y de talento humano.
- Dotar a las organizaciones de un equipo laboral capacitado para lograr los metas empresariales.
- Integrarse a las avanzadas tecnologías de la información, vinculadas a la era digital, multimedia y a las autopistas de la información.
- Elevar la calidad del talento humano para potenciar su rendimiento en todos los estratos de la entidad.
- Crear condiciones organizativas adecuadas para alcanzar tanto los objetivos empresariales como las metas individuales del personal.
- Ofrecer programas de formación alineados con las demandas y responsabilidades específicas de cada rol laboral.

De acuerdo con expertos en el campo, estos elementos, entre otros, constituyen focos de discusión cruciales en el ámbito de la gestión del talento en las organizaciones modernas

En la actualidad estudiar la dirección estratégica de personas, constituye en el mundo competitivo, una condición relevante dado que se requiere atender de manera prioritaria el desarrollo de múltiples factores (estrategias, decisiones, operaciones tecnologías, planificación, organización, dirección, compensaciones, competencias, liderazgo, gestión del conocimiento entre otros) a través del manejo efectivo de la gente.

En este sentido, una de las razones fundamentales en el estudio hace referencia al desarrollo de estos factores los cuales inciden de manera notable en el mejor desempeño de las personas y de las instituciones, siendo así los activos intangibles pilar que constituye el éxito presente como en el futuro, aun cuando son difíciles de identificar, transferir y duplicar. Cejas, Vasquez y Chirinos. (2017).

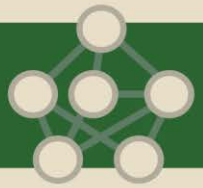
Entre tanto estudiar la gestión estratégica de las personas que trabajan como ciencia, busca en todos los aspectos optimizar la manera en que estas colaboren con la misión y visión establecida, pero además con aquellos objetivos que son primordiales en las instituciones laborales, por otro lado está la preeminencia de los valores humanos, éticos, gestión a desarrollar por muchas instituciones que requieren mantener la perspectiva de las personas que trabajan como fin, vinculados al mejoramiento humano.

La gestión de los recursos humanos, o gestión humana, o gestión de gente, o bien gestión del talento humano (como sea convivido) tiene por objetivo a la gestión de personas que trabajan en una organización y /o institución laboral, estas personas son las portadoras del conocimiento que no pueden tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como eres sociales y menos aún al margen de las estructuras funcionales de donde prestan sus servicios.

El conjunto de activos intangibles que posee la organización constituye su capital intelectual (Cejas C. y., 2014)), formado por: las personas, que en la mayoría de los trabajos revisados se denomina capital humano; los procesos, estructuras, tecnología, cultura organizacional e innovación, denominado capital estructural, aunque en algunos trabajos específicos se separa el aspecto tecnológico estratégico del organizativo y por último, la relación que pueda existir entre la institución (salud) y las personas que demandan esta interrelación entre las partes.

Las realidades que enfrentan las empresas de servicios en la actualidad invitan estudiar el tema de la gestión estratégica de los recursos humanos, de forma global, enfocada a las perspectivas de la organización, con capacidades polivalentes, de modo que muestre las competencias básicas de las personas, sus aptitudes, resumidas en cualidades personales para desempeñar determinadas tareas dentro de la institución.

Si bien se desea que a las instituciones al servicio de la sociedad actual le sea inherente la gestión del Recurso Humano, su relación con el desempeño demostrado en la calidad de los servicios es su fin supremo, en consecuencia, la capacidad de la organización de determinar la relación entre perfil profesional individual y perfil de competencias o profesiograma de cada



puesto, constituye un proceso clave para conjugar lo institucional con lo individual, aspecto este clave en la gestión estratégica de personas.

En las instituciones de salud es cada vez más eminente la necesidad de articular las personas que prestan servicios internos y externos con aquellas que demanda la necesidad puntual de ser atendido, de esta manera, se requiere atender la gestión para conducir en este deber a profesionales capacitados y que en la demostración de sus competencias enfrenten las diferentes situaciones que ponen en evidencia su nivel de preparación.

Los factores que determinan en las instituciones hospitalaria la emergente necesidad de atención al enfermo o bien a la persona que demanda estos servicios obedece de manera puntual a demandas que son acomplejaras debido a la diversidad de situaciones que pueden presentarse a lo interno o bien externo de un hospital.

Para la investigación el autor estima necesito puntualizar en procesos administrativos de gestión de recursos humanos que versan en el Hospital General Docente de Ambato, una institución que deja constancia en su concepción sobre la gestión de recursos humanos que hoy en día ha traído un cambio conceptual con respecto a la gestión de personal; mientras en el planteamiento tradicional el personal era considerado un costo que debería ser en la medida de lo posible reducido, adopta el enfoque no tradicional al considerar la gestión estratégica de recursos humanos, como el principal recurso competitivo de la institución.

De esta manera el propósito del hospital objeto de estudio es impulsar una gestión integrada y descentralizada de recursos humanos en salud que inscribe los objetivos de gestión de recursos humanos dentro del marco definido por los planes estratégicos de las organizaciones de salud en Ecuador. Por ello se requiere apuntar en el estudio al desarrollo de un desempeño idóneo por competencias, que determine la proactividad de las penosas, esto significa que un empleado proactivo es aquel que se anticipa a los problemas que pudieran surgir en un futuro y sobre la base de una planificación en las actividades y acciones precisas para mitigarlos.

La institución de salud como caso de estudio en la ciudad de Ambato adolece de una planificación estratégica de los recursos humanos sustentada en la optimización del capital humano

o bien de la optimización de la estructura humana de la organización, es necesario identificar las actividades del hospital desde una perspectiva sistémica e integradora por la búsqueda de la excelencia, una excelencia que implique gestionar adecuadamente le proceso y en consecuente el conjunto de indicadores tangibles e intangibles vinculado a la estructura humana, al mejoramiento de la organización en general.

Así también se hace evidente la propuesta de un modelo de gestión de calidad en el marco de las funciones y el desempeño del personal, para ello se requiere establecer mecanismos que conlleve a un aprendizaje continuo en función de la relativa permanencia de los modelos organizaciones, los cuales deben orientarse a la capitalización del conocimiento, tanto en lo teórico como en lo práctico.

Para el modelo Werther y Davis (2018) es necesario responder a demandas complejas de manera adecuada, a través de actividades vinculadas y/o asociadas al interés de la institución, de igual manera la necesidad de combinar habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento determina el logro de una acción eficaz, por lo tanto, la calidad de un profesional obedecer según este modelo.

Por lo tanto, el modelo establece conocer la situación, saber cómo hacer, demostrar cómo lo hará y finalmente hacerlo.

Este modelo coincide con las prácticas de la gestión estratégica cuando se busca articular un proceso mediante el cual una institución define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades , oportunidades y amenazas, esto supone la participación activa de los actores de la institución, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la institución un ente con gente proactivas. Se debe para estos efectos considerar lo institucional, funcional y lo operativo, donde se tome en consideración además de la misión y visión, los objetivos, proyectos estratégicos, la visión funcional, misión funcional, las estrategias y los planes de acción que esto conlleve.

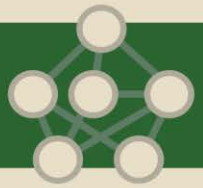
Incorporando la perspectiva de uno de los más reconocidos teóricos de la estrategia empresarial, Michael Porter, la relevancia de las prácticas estratégicas en la gestión de recursos humanos se vuelve aún más evidente. Porter (2014) sostiene que la estrategia no solo implica competir para ser el mejor, sino competir de manera diferente, creando un valor único. Desde esta visión, la dirección estratégica de recursos humanos no solo debería centrarse en las mejores prácticas estándar, sino en desarrollar capacidades y culturas organizativas distintivas que ofrezcan ventajas competitivas sostenibles.

En el sector salud de Ambato, esto podría traducirse en formar equipos multidisciplinarios altamente especializados, promover una cultura de innovación en tratamientos y cuidados, o establecer programas de formación continua que se alineen con las necesidades cambiantes de la comunidad. Siguiendo las ideas de Porter, las organizaciones de salud en Ambato deberían preguntarse no solo cómo pueden hacer las cosas bien, sino cómo pueden hacerlas de manera única y valiosa para sus pacientes y la comunidad en general.

Por otro lado, entre los planteamientos expuestos, la salud es un factor de prioridad para el desarrollo y el buen funcionamiento de un país, por lo cual se sostiene que el buen funcionamiento de una institución al servicio de la gente implica la necesidad de establecer mecanismos idóneos para la mejora de la competitividad esperada y el proceso inherente a la vinculación con la sociedad. Para ello el requerimiento es claro integrar a las personas a los objetivos estratégicos de las instituciones en pro de una mejora continua.

II. Metodología

Partiendo que la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que lleva implícita la necesidad de organizar y planificar el desarrollo de la misma, en este apartado el autor se propone proyectar el trabajo de acuerdo a una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que se oriente a la aplicabilidad de un procedimiento y una sistematicidad propia de las investigaciones científicas, esta investigación partirá de un enfoque cuantitativo, lo que establece la medición de la realidad objeto de estudio, es de tipo explicativa transversal, ya que se dispone a medir tal como se presentan las variables.



La validez del instrumento se realizará a través de juicio de expertos, según "(…) los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectué las debidas correcciones, en los casos que lo considere necesario", (Palella S. y Martins, F. , 2006) en el caso del presente estudio se consultará a tres profesionales: uno en metodología y dos especialistas en el área de gestión de talento humano, los cuales emitirán su juicio mediante un formato establecido que está conformado por tres variables que son Pertinencia, Redacción y Adecuación. Esta validez será evaluada por dos (2) expertos en el área, tal es el caso de uno (1) Especialista en la parte metodológica.

Al tratarse de una investigación que a futuro se desarrollará se decidió realizar una muestra de tipo no probabilística intencional; para Hernández, R, Fernández, C y Baptista (2008)

> Es el conjunto de elementos representativos de una población con los cuales se desarrollará el proceso de la investigación, a ellos se observarán y se les aplicarán las entrevistas y demás instrumentos, obteniéndose los datos y luego analizando los resultados a toda la población.

Considerando lo expresado con antelación el autor para efecto de este avance propósito del congreso de la Universidad de Carabobo cabe destacar que la muestra que se considerará en la futura investigación de tipo doctoral y al momento de desarrollar el trabajo investigativo será de carácter no intencional que hace referencia al personal que labora en los departamentos de interés del Hospital General Docente Ambato.

La confiabilidad representa "El grado hasta el cual el proceso de medición está libre de errores aleatorios, es decir, se ocupa de la consistencia, exactitud y capacidad de predicción de los hallazgos de la investigación", según (Kinnear, T., y Taylor, J. , 1998).

Entre tanto los avances aquí planteados son de tipo cualitativo enfocado en la teoría fundamentado y con base a la investigación de tipo documental. La teoría fundamentada es aquella conocida también como "Grounded Theory" en inglés, es una metodología de investigación cualitativa desarrollada por Barney G. Glaser y Anselm L. Strauss en la década de 1960. Esta

metodología está diseñada para hacer uso del análisis teoricos a través de información recopilada sistemáticamente.

En lugar de comenzar con una teoría y luego probarla (como se hace típicamente en muchos enfoques de investigación cuantitativa), la teoría fundamentada comienza con la información recolectada y utiliza un proceso inductivo para derivar una teoría a partir de esos datos. Cejas (2017)

III Análisis –Disertación

El estudio contemporáneo de la dirección estratégica de los recursos humanos demanda una exploración detallada de los elementos y actores involucrados. Es esencial llevar a cabo reflexiones estructuradas sobre este tema, iniciando una discusión sobre la amplitud de este campo y su relevancia actual. Diversos aspectos subrayan la intrincada naturaleza de la administración del talento humano, y para algunos, de la dirección de recursos humanos.

En esencia, el significado de este ámbito resalta los componentes esenciales y estratégicos asociados a la gestión de personal. Algunos de estos elementos clave incluyen:

La administración estratégica de los recursos humanos

Reconocidos expertos en dirección estratégica de recursos humanos, como Claver, Gasco, Llopis (1995), Varela (2008), Sastre y Aguilar (2003), Werther y Davis (2008), entre otros, argumentan que las perspectivas mecanicistas de la administración de recursos humanos, que eran predominantes en tiempos pasados, han perdido relevancia en el mundo moderno. Estos enfoques, caracterizados por su rigidez, burocracia y orientación operativa, percibían al empleado principalmente como una herramienta productiva, sin considerar justamente su bienestar y desarrollo profesional.

Con el avance de los años, la gestión de personas ha evolucionado significativamente, con un empuje hacia la revitalización de la administración del talento humano en las empresas. Este cambio busca potenciar el éxito organizacional al fortalecer habilidades, capacidades innovadoras,

actitudes y la lealtad de los empleados hacia la entidad, como señalan Piñango, Ramón y Malave (2014).

Esta transformación subraya la crucial necesidad de adaptar la gestión de recursos humanos en las organizaciones. En el dinámico panorama global, solo las empresas que fusionen una visión clara, planificación y adaptabilidad constante, con el fortalecimiento de las competencias individuales, lograrán prosperar. Es esencial considerar a los empleados no solo como colaboradores, sino como socios estratégicos en el crecimiento del negocio. Esta asociación genera una ventaja competitiva centrada en el capital humano, que se traduce en habilidades, conocimientos, actitudes positivas y otras cualidades valiosas que diferencian a la organización de sus competidores. Para lograr un desempeño óptimo y aprovechar al máximo estas competencias, es imperativo adoptar una dirección de recursos humanos verdaderamente estratégica.

La dirección estratégica de recursos humanos (DERH) implica la alineación de la gestión del talento humano con los objetivos y la estrategia global de la organización. Este enfoque busca maximizar el potencial del capital humano para alcanzar los objetivos corporativos y obtener una ventaja competitiva sostenible. Los factores clave de la dirección estratégica de recursos humanos incluyen:

Alineación con la Estrategia Corporativa: La gestión de RR.HH. debe estar alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Planificación Proactiva: Identificar las futuras necesidades de talento y habilidades requeridas, y planificar con anticipación para satisfacer esas necesidades.

Desarrollo y Capacitación: Invertir en el desarrollo continuo de los empleados para mejorar sus habilidades, capacidades y conocimientos.

Retención y Compromiso: Implementar estrategias para retener a los empleados clave y mejorar el compromiso de todos los trabajadores con la organización.

Cultura Organizacional: Fomentar una cultura que promueva la colaboración, la innovación y alinee los valores de los empleados con los de la organización.

Evaluación y Retroalimentación: Implementar sistemas de evaluación del desempeño que proporcionen retroalimentación constructiva y reconozcan los logros.

Flexibilidad: Adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, tecnológico y sociocultural, y ser ágil en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano.

Toma de Decisiones Basada en Datos: Utilizar métricas y analítica para informar decisiones en RR.HH. y medir el impacto de las iniciativas de gestión de talento.

Gestión del Cambio: Facilitar la adaptación a cambios organizativos, tecnológicos o estratégicos, preparando y apoyando a los empleados en estos procesos.

Diversidad e Inclusión: Reconocer y valorar la diversidad en el lugar de trabajo, y promover un entorno inclusivo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.

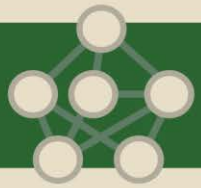
Comunicación Efectiva: Mantener a los empleados informados sobre las estrategias, cambios y expectativas organizativas, fomentando un flujo bidireccional de información.

Bienestar y Salud: Priorizar el bienestar físico, mental y emocional de los empleados, reconociendo que el bienestar de los empleados está directamente relacionado con su rendimiento y compromiso.

Estos factores, cuando se gestionan eficazmente, pueden ayudar a las organizaciones a aprovechar al máximo su capital humano, adaptarse a los desafíos cambiantes y mantenerse competitivas en el mercado

En el análisis del entorno y de sus cambios, los directivos del área de Recursos humanos (en lo adelante RRHH) estiman conveniente conocer cuáles son las posibilidades en cuanto a la(o) definitivo de sus objetivos, la configuración de los procesos de fijación de estos, así como lo que respecta a la elección de medios e instrumentos para alcanzar los mismos.

Ante la continua aparición de cambio económicos, sociales, culturales, políticos en el entorno se empiezan a realizar estudios empíricos tratando de mostrar si este proceso de



formulación de estrategias es o no generador de ventajas competitiva, el modelo tradicional de los recursos s de la empresa se consideraban homogéneo entre las empresas de un sector, bajo el nuevo enfoque se entiende que los recursos entre empresas del mismo sector son heterogéneos y que además presentan movilidad imperfecta.

Las empresas empiezan a concebir como un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades modificando por completo el proceso de administración de RRHH, ahora, se pasa a estimar qué recursos se necesitan, cuáles son las competencias esenciales.

La nueva dirección estratégica de recursos humanos consiste en ir generando nuevas combinaciones de recursos y capacidad-recurso financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos- que logren obtener nuevas ventajas competitivas. Sastre y Aguilar (ob. Cit)

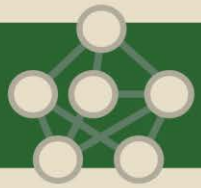
Así entonces, para Claver, Gasco y Llopis (ob. Cit) señala que el reto de la dirección de RRHH, implica tres aspectos claves:

1) La racionalidad económica: los potenciales de que dispone la empresa se consideren en base a la productividad.

2) La capacidad de coordinación: referida al entorno, a sus variables, flexibilidad de los mercados y los productos

3) La capacidad de dirección y organización: la cual integra los dos factores anteriores- 1 y 2- exigiendo los comportamientos ajustados a la dirección de persona, a la organización y a la capacidad de visionar estrategias.

Todos estos factores determinan las condiciones actuales de la dirección de RRHH generando diferencias significativas en la política de dirección de los recursos, se rompe con las condiciones tradicionales de la administración proporcionando en la actualidad una mayor apertura para direccionar en base a la asociatividad, estabilidad, valoración del talento humano.



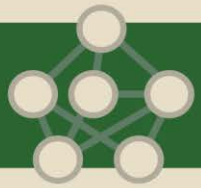
La esencia de la dirección de Recursos Humanos (RRHH) radica en su compromiso con una gestión empresarial que prioriza las relaciones y decisiones entre la organización y sus empleados, todo con el fin de alcanzar eficazmente los objetivos corporativos.

En tiempos anteriores, la administración de RRHH se caracterizaba por:

- Centralizar las funciones de personal en un único departamento.
- Los supervisores lideraban al equipo según normativas y procedimientos ya establecidos.
- Expertos en RRHH se encargaban de tareas operativas, como la planificación, evaluación y determinación de compensaciones.
- La planificación del personal surgía de forma reactiva a partir de la estrategia general.
- El principal objetivo era asegurar que el talento adecuado estuviera en el sitio y momento precisos.

En contraposición, el enfoque moderno de RRHH abarca:

- Una función más descentralizada, distribuida entre los directivos de línea.
- Los líderes asumen la totalidad de responsabilidades en la dirección y coordinación de recursos.
- Expertos en RRHH apoyan a la dirección para lograr objetivos estratégicos.
- La planificación de RRHH está íntegramente alineada con la estrategia general de la organización.
- El foco está en alinear las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la visión y metas corporativas.
- El capital humano es valorado como el corazón de la organización, siendo considerado una valiosa inversión y fuente de ventaja competitiva.



- Las políticas actuales buscan fortalecer la cultura organizacional, balanceando las necesidades presentes con las proyecciones futuras.

Según Claver, Gasco y Llopis (2012) la dirección de Recursos Humanos (RRHH) se enfrenta a tres desafíos esenciales:

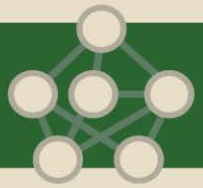
- Racionalidad Económica: Es imperativo que los recursos de la empresa se utilicen con un enfoque en la productividad.
- Capacidad de Coordinación: Esta se relaciona con adaptarse al entorno, su dinamismo, la flexibilidad de los mercados y productos.
- Habilidad en Dirección y Organización: Esta integra los dos primeros puntos, demandando comportamientos alineados con la gestión de personas, organización y visión estratégica.

Estos elementos definen el moderno enfoque de la dirección de RRHH, marcando un cambio significativo en las estrategias tradicionales, favoreciendo ahora una mayor apertura hacia la colaboración, estabilidad y valorización del talento humano.

El foco principal de la dirección de RRHH está en gestionar de manera responsable las interacciones entre la organización y sus empleados, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

Antiguamente, la administración de RRHH se caracterizaba por:

- Centralizar las funciones del personal en un departamento específico.
- Los supervisores dirigían al personal según normas y procedimientos ya establecidos.
- Los expertos se encargaban de tareas operativas, como planificación, evaluación y compensaciones.
- La planificación de personal surgía de manera reactiva a partir de la planificación general.



- El objetivo principal era asegurarse de que las personas adecuadas estuvieran en el lugar y momento correcto.

En contraste, la dirección actual de RRHH se inclina hacia:

- Descentralizar funciones hacia los directivos de línea.
- Los directivos asumen responsabilidades totales en la dirección y coordinación de recursos.
- Los especialistas brindan apoyo a la dirección para alcanzar objetivos estratégicos.
- La planificación de RRHH está plenamente integrada en la estrategia general de la empresa.
- Se busca alinear las habilidades y potencial de los empleados con la misión y objetivos de la empresa.

El capital humano es visto como una inversión y parte central de la ventaja competitiva.

Las políticas de RRHH buscan desarrollar una cultura organizacional sólida, equilibrando las necesidades actuales con futuras.

III.Conclusiones

El estudio reveló la trascendental importancia de una dirección estratégica adecuada de recursos humanos en las organizaciones de salud de Ambato. En un sector tan crucial como la salud, donde el bienestar y la vida de las personas están siempre en grandes desafíos, la eficiencia y la eficacia son vitales.

Las organizaciones que han implementado una gestión estratégica de su talento humano idónea demostraron un notable mejoramiento en varios indicadores, incluyendo el desempeño general, la satisfacción de los actores laborales y el bienestar de los profesionales a lo interno de la institución.

Estos hallazgos reafirman que el recurso humano es el pilar fundamental en cualquier organización, y más aún en el sector salud. No es suficiente tener tecnologías avanzadas o instalaciones de vanguardia si no se cuenta con un personal comprometido, motivado y adecuadamente gestionado.

En el contexto particular de Ambato en virtud de la consulta bibliográfica realizada por el autor, se destaca la necesidad de seguir invirtiendo en capacitaciones, programas de fortalecimiento de las competencias laborales en el personal y en aquellas estrategias que promuevan la retención del talento humano.

Además, es esencial que las políticas y decisiones tomadas a nivel directivo reflejen una visión estratégica, considerando no solo las metas a corto plazo sino también la sustentabilidad y crecimiento a largo plazo de la organización.

Finalmente, este estudio sienta un precedente y una invitación impulsar investigaciones similares en otras regiones de Ecuador y de Latinoamérica. La gestión del talento humano en el sector salud es un tema que requiere constante atención, revisión y adaptación, particularmente en un mundo que enfrenta retos sanitarios crecientes y cambiantes.

Referencias

Aramendi, R., Inchaurrondo, M., Haudemann, V., Martín, M., y Mainini, M. (2018). *Aprender a investigar III. Primer encuentro de jovenes investigadores.* Argentina: EPC de Periodismo y Comunicación. Recuperado el 14 de Junio de 2019, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63403/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica.* Venezuela: Episteme, C.A.

Ariza, J. Morales, A. y Morales, E. (2004) *Dirección y Administración integrada de Personas.* Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.

Badillo, U. (2017). *Propuesta de una nueva arquitectura del Capital Humano: Enfoque Estratégico.* (U. P. Olavide, Ed.) Sevilla - Espana, Sevilla , Espana : Universidad Pablo de Olavide. Sevilla. Obtenido de www.dialnet.es

Cejas, M. Vasquez, G. y Chirinos, N. (2017). *La Administración de Recursos Humanos.* Quito: ESPE Cejas, M (2017). Metodología de la Investigación. Ecuador. Ediciones ESPE.

Claver, E., Gasco, J., y Llopis, J. (2012) *Los Recursos Humanos en la Empresa*. Ediciones Civitas. Madrid. España

Cubeiro, J., Dalziel, M., & Fernández, G. (Eds.). (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto. España

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro.* España: Santillana UNESCO. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de https://www.academia.edu/4217593/DELORS_J_La_Educacion_Encierra_Un_Tesoro

Drucker (1999). *La Sociedad Post Capitalista*. Grupo Norma. Colombia.

Galindo, L. (2014). *Caracterización del modelo basado en competencias profesionales de educación medica desarrollado en doce especialidades clínicas de la Facultad de Medicina, Universidad de Antioquia – Colombia.* España: Universidad de Granada. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de https://hera.ugr.es/tesisugr/24364800.pdf

Garcia, M. (2010). *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la Universidad.* Tesis Doctoral. España: Universidad Autonoma de Barcelona. Recuperado el 05 de Agosto de 2019, de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5065/mjgsp1de1.pdf

Gomez, M. (2013). *Evaluación de competencias en el espacio europeo de educación superior : un instrumento para el grado en enfermería.* Madrid: Universidad Complutense. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de https://eprints.ucm.es/21343/1/T33395.pdf

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación.* Mexico: McGraw-Hill.

Kinnear, T., y Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado.* . Bogotá: McGraw-Hill.

Malavé, J., & Piñango, R. (2012). Líderes, gerentes y emprendedores: un estudio empírico de actitudes y significados. *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(60), 676-694.

Miller, G. (1990). *Como evlauar competencias. Piramide de Miller*. Recuperado el 19 de Agosto de 2019, de https://carmanar.wordpress.com/2016/04/04/como-evaluar-competencias-la-piramide-de-miller/

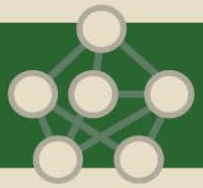
Piñango, R. y Malavé, J. (2006) En Cejas (2008) *La formación por Competencias*. Editorial Universidad de Carabobo. Valencia.

Porter, M. (2014). Estrategia competitiva. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aireas, Argentina

Porter; M. (2003). Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Harvard Business School.Bilbao. España

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid. España

Werther, W. y Davis, K. (2018) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. (2008) México.



CAPÍTULO 9

LA CONFIANZA Y LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS COMERCIALES

Yenesis Montilla y Yoalsis Limonche

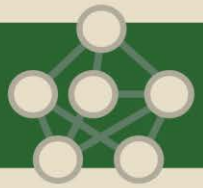
Resumen

Se cree que cuando los trabajadores están dispuestos a avanzar y trabajar de forma independiente es porque existe confianza entre ellas ya que luchan por un objetivo común. El objetivo de este artículo busca dar respuesta a la importancia que tiene la confianza en la toma de decisiones en empresa comerciales para que exista un buen desenvolvimiento de las actividades presentes y futuras. Permitirá a todo gerente ya teniendo claro la importancia de la confianza dentro de la organización entender de alguna manera el desenvolvimiento de los trabajadores, obteniendo mejores resultados y fomentando la innovación en cada decisión. La metódica responde a una investigación cualitativa con base a la encuesta en una empresa comercial. Dicho análisis se ve inmerso en la interpretación de cada trabajador desde su experiencia y apreciación para ser estudiado de manera global y su impacto en la toma de decisiones, sin embargo, se invita al lector a indagar más sobre la relación de estos temas ya que este articulo será solo un corto viaje al conocimiento. Se finaliza, con las reflexiones en las que se hace hincapié en la utilidad del artículo, y el resultado de estas encuestas basadas en el modelo HERO bajo un contexto empresarial.

Palabras clave: Confianza, Toma de decisiones, Empresas comerciales.

Introducción

El Presente artículo está basado en identificar la relación existente entre la confianza y la toma de decisiones en empresas comerciales, en esta búsqueda nos encontramos con otros autores quienes también desarrollaron un artículo científico sobre este tema como lo son Brito, Karina y Díaz Alfredo (2017) Chile**, Relación entre la confianza organizacional y toma de decisiones en empleados de una empresa del sector de la madera, Región de la Araucanía, chile**. El resultado de esa investigación fue que se estableció la existencia de una relación entre toma de decisiones y confianza organizacional en el contexto del trabajo, donde a medida que la jefatura se considere más abierta a sus trabajadores, la toma de decisiones del trabajador será menos Hipervigilante, es decir, se tomarán decisiones seguras en menos tiempo. Por consiguiente, La confianza es un elemento fundamental de cualquier relación, tanto personal como profesional, cuando nos referimos a una organización esta juega un papel importante en la toma de decisiones



por ser la creencia de que una persona o grupo de personas cumplirá sus promesas, actuará éticamente y tomarán decisiones basadas en los mejores intereses de la organización.

En este sentido es esencial en la toma de decisiones porque permite a los miembros de la organización sentirse seguros y respaldados al elegir un curso de acción. Cuando hay confianza, los trabajadores están dispuestos a tomar riesgos y a ser más creativos en sus decisiones, lo que puede conducir a mejores resultados para la empresa.

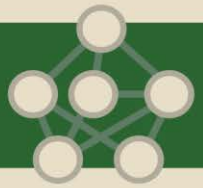
La falta de confianza, por otro lado, puede tener un impacto negativo en la toma de decisiones de una organización. Cuando los miembros no confían en sus colegas y líderes, pueden sentirse inseguros y cohibirse a tomar decisiones arriesgadas o innovadoras y en consecuencia esto puede llevar a un estancamiento en la organización y a la falta de progreso.

Es decir, la confianza es un elemento crucial en la toma de decisiones en las organizaciones. Promueve el sentido de seguridad, colaboración y comunicación efectiva entre los miembros de la organización, lo que puede llevar a mejores resultados y un mayor éxito organizacional. Por lo tanto, fomentar la confianza en las organizaciones es esencial para asegurar una toma de decisiones efectiva y positiva.

Por ello en el siguiente artículo se aplicarán entrevistas a gerentes de diversas áreas bajo el modelo HERO y según las teorías de diferentes autores se estudiará la relación que pueda existir entre la confianza y la toma de decisiones en empresas venezolanas.

La confianza en las organizaciones

Hoy más que nunca y con más frecuencia está siendo objeto de estudio, ya que la confianza fomenta la cooperación, fortalece el trabajo en equipo, aumenta el compromiso y gestionar el proceso de cambio. Las personas están dispuestas a avanzar y trabajar de forma independiente cuando existe confianza entre ellas porque luchan por un objetivo común, asumen riesgos, piensan creativamente y se ayudan mutuamente. La definición en sí de la confianza expresa lo siguiente según Baier (1986) "…es la dependencia en la competencia y la voluntad de los demás de cuidar, en lugar de dañar, las cosas que a uno le importan y que están confiadas" (p. 259) esto desde la



filosofía. y para Mayer et al (1995) argumenta que "…es una disposición de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra realizará una acción particular importante para el depositario de la confianza" (p 712) desde la visión de la administración.

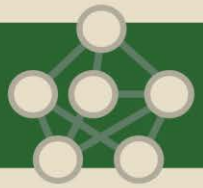
Existen varias dimensiones desde las cuales podemos estudiar la confianza en las organizaciones como lo son persona-persona, persona-organización, organización-organización y hombre-máquina, en donde según Zapata (2010) "…hay ciertas similitudes que permiten establecer elementos generales en todos los trabajos, por ejemplo, siempre se pueden encontrar fideicomitentes y fideicomisarios, así como diferentes factores que influyen en la relación de confianza" (p. 11)

Dando continuidad Zapata (2010) define que "fideicomitente se refiere a quien confía en otro e inicia la relación de confianza y fideicomisarios quien recibe la iniciativa de confiar y da respuesta a la propuesta del fideicomitente." (p. 6) Es así como Luhmann (Citado por Góngora, Reija y Larrivey, 2013) expresa que

> Desde el punto de vista organizacional, la confianza se despersonaliza porque la persona que decide confiar ya no lo hace a cuenta de su propio riesgo, sino a cuenta del riesgo del sistema. Por lo tanto, se puede decir que la confianza organizacional va más allá de lo que imaginamos y su importancia radica en que es la base de toda relación, aun mas en las empresas donde cada uno de nosotros como trabajador pasamos más tiempo en nuestros trabajos que en nuestro propio hogar, es por ello por lo que queremos investigar que tan estrecha es su importancia en la toma de decisiones de nuestras empresas comerciales para la presente investigación. (P. 80)

Toma de decisiones

En el Diccionario de la Real Academia Española (2001)" define decisión con dos sentidos: primero como la determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa, y segundo, como la firmeza de carácter" (p.733). Por su parte, en el Diccionario General Etimológico de la Lengua Española (1887). Se define decisión como "determinación, resolución que se toma ó se da en alguna cosa dudosa" (p.629).



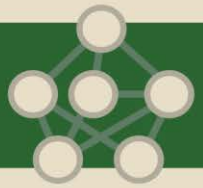
De este modo, en la vida cotidiana tomamos decisiones todos los días, desde que nos levantamos y decidimos ir a trabajar hasta que culminamos el día. En el caso del proceso de toma de decisiones en la organización nos referimos a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la empresa.

En otras palabras, La toma de decisiones está inmersa en todo tipo de organización sin importar su tamaño, ubicación geográfica o sector al que pertenece. Igualmente está presente en todos los niveles jerárquicos de la empresa y mantiene una relación directa con la obtención de los objetivos propuestos. Para definir el concepto de toma de decisiones, se tuvo en cuenta el aporte realizado por diferentes autores e investigadores acerca del tema. Han sido muchos los autores que han definido la toma de decisiones en los diferentes contextos, sin embargo, para esta investigación se realizó una relación de los que se consideraron principales exponentes y sus definiciones, presentados a continuación en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Definición de toma de Decisiones

(Stephen, 2004:83)	**Las decisiones son "elecciones hechas entre dos o más alternativas"**
(Pavesi, 2004:12)	"La decisión consiste en el proceso deliberado (y deliberativo) que lleva a la selección de una acción entre un conjunto de acciones alternativas. La decisión es un proceso previo a la acción"
(Chiavenato, 2009:36)	"La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción"
(Jones & George, 2009:25)	"Proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales"
Salinas, Rodríguez (2011)	Decisiones viene del latín "decisio – onis", que se define como la determinación que es elegida a la hora de la resolución de un problema en una situación determinada.

Fuente: Elaboración Propia.



Entendiendo estas definiciones, Para lograr la toma correcta de una decisión es necesario que el sujeto realice introspección de la acción que va a ejecutar, basándose con previa información de las posibles consecuencias, si es posible tomarse el tiempo suficiente para la toma de la decisión, tener en cuenta la opinión de personas claves en el proceso y definir posibles limitaciones. Dentro del asertividad en la toma decisiones se ha definido que la experiencia según Vélez (2003)

> Es una característica que influye de forma positiva, dado que a través de previas vivencias se establecen las diversas alternativas que puede ofrecer las distintas opciones de decisiones y de esta forma ampliar el panorama para ver la situación de forma global y sensible (p. 371)

Por lo tanto, el problema de la toma de decisiones se basa en determinar el nivel en el cual debe tomarse la decisión. Dos factores que afectan el nivel para tomar la decisión son: lo competente que sea la persona, la confianza que tenga en sí misma y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en una información completa. Muchos factores pueden mejorar la capacidad de una persona para tomar decisiones y de estos el más importante es la experiencia. Dado que no es lógico permitir que quien tome la decisión obtenga experiencia por ensayo y error.

Ahora bien, ¿Qué pasa cuando las decisiones se toman erróneamente?, se debe tener en cuenta que a la hora de tomar decisiones existen riesgos e incertidumbres asociadas a la decisión, lo cual altera las probabilidades de obtención de un resultado en particular y pueden conducir a errores, es allí donde estos últimos se hacen relevantes. Según (Rueda, Peris, 2013).

> Pese a las diferentes posibles fallas y riesgos, el sujeto debe estar en la condición de definir un problema, desarrollar posibles soluciones, estimar la probabilidad de cada solución con los posibles resultados deseados, el riesgo al igual que el problema son alternativas que ocupan algún tipo de acercamiento o por lo contrario se encuentran en los extremos".

En el mismo orden de ideas, las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas en programas y no programas. En el caso de las decisiones programadas, estas se toman en concordancia con las políticas o normativas de la compañía, lo que simplifica la toma de decisiones en situaciones donde las opciones están limitadas o excluidas.

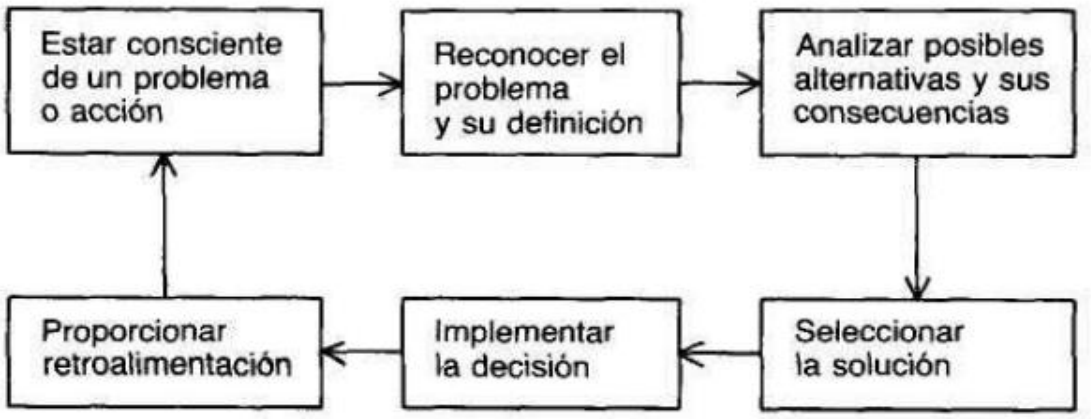
Las Decisiones Programadas se vuelven rutinarias debido a la frecuencia con la que se ejecutan, lo que conlleva a establecer un camino predeterminado para resolver problemas comunes. Esto proporciona a los Gerentes una alternativa confiable y efectiva, asegurando un desempeño adecuado.

Por otro lado, las decisiones no programadas surgen en situaciones menos frecuentes. Cuando un problema no ha ocurrido con regularidad o es de gran importancia, se maneja como una decisión no programada. Estas decisiones, debido a su naturaleza poco recurrente, requieren un tratamiento especial.

Los Gerentes en este caso no siguen un procedimiento estándar, sino que exploran varias alternativas de solución. Una vez que estas opciones se han planteado, el gerente elige la más adecuada al problema en cuestión.

Por consiguiente, se presenta a continuación la gráfica 1 que recopila una síntesis de normas concisas a la hora de tomar decisiones entendiendo que no existe un conjunto de estas normas únicas:

Grafica 1. Circuito de la toma de decisiones.



Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

Para Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2014) definen que "Es un modelo heurístico y teórico que integra evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, Dirección de Recursos Humanos, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva". (p. 4)

De acuerdo con Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012) señalan que "Una organización que desarrolla esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar su salud psicosocial y financiera, mediante prácticas saludables y recursos para mejorar a nivel de tareas, ambiente social y organizacional, especialmente en situaciones de crisis y cambios bruscos" (p.788).

Figura 1. Modelo HERO. Salanova et al., 2012. GOM



Sin embargo, dado que el modelo HERO es un modelo heurístico, se requiere un análisis más detallado de las relaciones específicas entre sus componentes, en

este caso nos centraremos en el componente de empleados saludables, el cual entendemos como aquellos empleados con recursos psicológicos positivos.

La confianza en el ámbito organizacional se desglosa en dos aspectos principales: confianza vertical y confianza horizontal. La dimensión vertical se centra en la confianza existente entre los trabajadores o equipos de trabajo y la organización en su totalidad. Este tipo de confianza se analiza a nivel organizacional, ya que su enfoque es la entidad en sí misma. Por lo tanto, las percepciones de los trabajadores o equipos están relacionadas con el funcionamiento general de la organización. Por otro lado, la confianza horizontal se refiere a la confianza mutua entre los colegas o compañeros de equipo en un mismo nivel jerárquico.

En concreto este artículo basado en el modelo HERO observará como la confianza organizacional influye con la toma de decisiones en empresas comerciales venezolanas.

Las encuestas, participantes y muestra

La encuesta se diseñó con base a las premisas del modelo HERO donde se estudió la confianza organizacional en dos dimensiones vertical y horizontal incluidas en el cuestionario HERO Salanova et al.(2012) adicional se formularon preguntas para la toma de decisiones por fuente propia; del modelo HERO se tomaron dos (2) puntos bases para conocer el nivel de confianza entre los trabajadores y si los trabajadores sentían confianza en la empresa; para e decisiones en cuatro (4) dimensiones adicionales como lo es la integridad (determinada por la sinceridad, veracidad y el cumplimiento de las promesas), competencia (evaluada por el conocimiento y las habilidades necesarias para hacer el trabajo y tomar decisiones) y como última dimensión el compartir conocimiento (observa si posee voluntad de compartir ideas e información libremente y con claridad). Todos estos enfoques dieron un total de diez (10) preguntas.

La muestra está compuesta por 14 entrevistados pertenecientes a dos (2) organizaciones ubicadas en el estado Carabobo – Venezuela donde debían conocer ampliamente a la organización. Para eso se tomó en consideración dos requisitos: 1- el cargo actualmente ocupaban en la empresa, 2- la antigüedad laboral, ya que les permitiría tener una vista global de la organización. Se logró entrevistar a un Directivo (7%) cinco gerentes (36%), dos responsables de recursos humanos

(14%) y seis Jefes Inmediatos (43%). La media de tiempo que llevaban laborando en la organización era de 9 años. Ambas empresas fueron seleccionadas por conveniencia y su participación fue voluntaria. El contacto inicial con los encuestados fue personalmente.

A cada voluntario se le explicó el fin del estudio y se les garantizó la confidencialidad y anonimato de la encuesta, posteriormente a su aceptación de participar en la investigación se aplicó el instrumento el cual tuvo una duración aproximada de 20 minutos, esto con el fin de evitar sesgos.

Reflexión

En esta encuesta realizada la totalidad de los encuestados reconoce que, si existe relación entre la confianza y la toma de decisiones gerenciales en el ámbito empresarial y que está tiene un impacto significativo en el funcionamiento general de la organización. Lo que permite tomar decisiones basadas en información confiable, se crea un entorno donde la información se comparte de manera abierta y honesta. Esto facilita la toma de decisiones informadas, ya que todos los involucrados confían en la precisión y veracidad de los datos proporcionados.

También, se logró evidenciar mediante los resultados que en un entorno donde hay confianza mutua, los empleados están más dispuestos a asumir riesgos y probar nuevas ideas. Esto es esencial para la innovación y el crecimiento de la empresa. Los gerentes pueden tomar decisiones que implican un cierto grado de incertidumbre sabiendo que los empleados confían en su enfoque y están dispuestos a apoyar nuevas iniciativas.

Adicionalmente, cuando los empleados confían en que las decisiones gerenciales están en línea con los valores de la empresa y se toman considerando su bienestar, están más comprometidos con su trabajo y motivados para lograr los objetivos organizacionales.

De igual manera, se evidenció investigaciones relacionada al tema abordado desarrollado por Mayer y Davis (1999): Mayer, R. C., & Davis, J. H. ellos realizaron un estudio titulado "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment". En este estudio, los investigadores examinaron cómo el sistema de evaluación del

desempeño en una organización afectaba la confianza en la gerencia y, por lo tanto, la relación entre la confianza y las decisiones gerenciales.

Descubrieron que cuando los empleados percibían que el sistema de evaluación del desempeño era justo y transparente, confiaban más en la gerencia y estaban más dispuestos a aceptar las decisiones tomadas por ella. Esto indica que las prácticas y políticas organizativas pueden influir en la percepción de confianza y, por lo tanto, en la aceptación de las decisiones gerenciales.

Este estudio proporciona un ejemplo de cómo la confianza puede estar directamente relacionada con la percepción de que la gerencia toma decisiones de manera justa y basada en méritos, lo que a su vez puede afectar la percepción general de la toma de decisiones en la organización.

Para concluir, esta investigación estuvo basada en 10 preguntas de elaboración propia bajo el modelo HERO aplicadas mediante el instrumento de las encuestas en 2 empresas pequeñas tomando una muestra 14 empleados donde en su mayoría fueron gerentes y jefes inmediatos se evidenció mediante otras investigaciones que diferentes autores han llegado a la misma conclusión en la cual las autoras de este articulo han realizado bajo una opinión profesional. La toma de decisiones y la confianza que puedan tener los empleados en sus líderes es de suma importancia para que estén motivados y aporten mediante opiniones sin miedo algunos puntos de mejora que ellos puedan observar dentro de la organización y que puedan servir de apoyo para el gerente que busca resolver las problemáticas del día a día dentro de cualquier organización, donde dependiendo de su tamaño serán cada vez más complejos; así de importante es el apoyo del equipo y de estos enfocados hacia una misma dirección cumpliendo con sus objetivos y llevando a la empresa a la cima del éxito.

Bibliografía

Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2012)**. *Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo***. Vol 02, N°1.

Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, *30*(2), 323-350.

Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: la relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, *2*(1), 10-18.

Baier, A. (1986). *Trust and antitrust. Ethics*, v. 96, n. 2, 231-260. Documento en línea. Disponible en: https://doi.org/10.1086/292745

Brito, K. y Diaz A. (2017). *Relación entre la confianza organizacional y toma de decisiones en empleados de una empresa del sector de la madera, Región de la Araucanía, Chile*. Disponible en: http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/125/3501?inline=1#par10

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: McGraw-Hill.

Echegaray, E. (1887). *Diccionario etimológico de la lengua española*. Madrid: Universidad de Toronto.

Góngora, N.., Reija, L., & Larrivey, M. (2013). La confianza organizacional en los institutos de investigación. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, *3*(2).

Jones, G. y George, J. (2009). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Universidad Iberoamericana. España: Ed. Anthropos

Mayer, R., David, J., & Schoorman, F. (1995). Un modelo integrador de confianza organizacional. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734. Documento en línea. Disponible en: https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, *84*(1), 123.

Pavesi (2004). *La decisión*. Buenos Aires: Norma.

Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. *Center for creative leadership*, 1-18.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa**.**

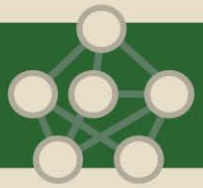
Rueda Armengot, C., & Peris Ortiz, M. (2013). Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica de Valencia., Documento en línea. Disponible en: http://hdl.handle.net/10251/31618

Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Salinas, M., & Rodríguez, H. (2011). Toma de decisiones. *Revista devalsimweb*. Alfa III, 1-5.

Vélez, I. (2003). *Decisiones bajo incertidumbre*. En I. V. Pareja, Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Colombia: Norma S.A

Zapata, C. y Rojas, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional**.** *Estudios gerenciales*, *26*(116), 193-208.



CAPÍTULO 10

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL CONTEXTO ACTUAL

Vásquez, Sol

Resumen

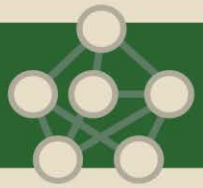
En la actualidad los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no se abraza la era digital. En este sentido el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual. En este sentido, se presenta una investigación documental en la cual se analizan los elementos a considerar en el desarrollo organizacional, visualizándolo desde la transformación digital en la cual estamos inmersos como parte de la interacción en la Era Digital, en la cual se precisa que la transformación digital trae un cambio en toda la organización, incluyendo la gestión del talento y cultura organizacional, con una adaptación y flexibilización de los procesos que puede apalancarse con la implementación de metodologías agiles. Adicionalmente, se requiere de la promoción de la formación continua y el desarrollo de habilidades digitales para el personal, así como la creación de entornos de trabajos atractivos y flexibles. Las tendencias en desarrollo organizacional esta orientadas en líneas generales a la digitalización de los procesos, promoción de una cultura de innovación, formación e integración de personal.

Palabras clave: adaptación, desarrollo organizacional, flexibilidad, talento, transformación digital.

Elements to consider in organizational development: a look from the digital transformation in the current context

Abstract

Currently, changes are taking place in such an accelerated way that the survival of many organizations is at stake if the digital age is not embraced. In this sense, Organizational Development has become the instrument par excellence for change in search of achieving greater organizational efficiency, an essential condition in today's world. In this sense, a documentary investigation is presented in which the elements to be considered in organizational development are analyzed, visualizing it from the digital transformation in which we are immersed as part of the interaction in the Digital Age, in which it is specified that the Digital transformation brings a change throughout the organization, including talent management and organizational culture, with an adaptation and flexibility of processes that can be leveraged with the implementation of agile methodologies. Additionally, the promotion of continuous training and the development of digital skills for staff is required, as well as the creation of attractive and flexible work environments. The



trends in organizational development are oriented in general lines to the digitization of processes, promotion of a culture of innovation, training and integration of personnel.

Keywords: adaptation, digital transformation, flexibility, organizational development, talent.

Introducción

La era digital ha traído consigo una serie de cambios que afectan a las organizaciones en todas sus dimensiones, desde la forma en que se comunican y colaboran los empleados hasta la manera en que se relacionan con los clientes y se gestionan los procesos internos. Los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no abrazan la era digital.

El cambio está teniendo lugar en las relaciones sociales y personales, pero también en nuestros consumidores, en nuestros públicos de interés y en nuestros empleados. Es aquí donde el desarrollo organizacional entra en juego. Gracias a una actuación planificada y estratégica se puede medir cómo afectan o impactan estos cambios tanto a la empresa como a sus colaboradores.

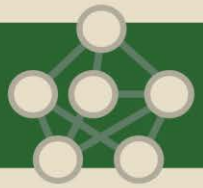
El desarrollo organizacional es importante porque permite adaptar la estructura de la organización, conducir de manera eficiente el equipo de trabajo, y contribuye a mejorar las relaciones humanas con el fin de prevenir conflictos o resolverlos oportunamente. En este orden de ideas, a continuación, se esbozarán los elementos a considerar en el desarrollo organizacional, tomando en cuenta los procesos de transformación digital en los que estamos inmersos dentro de la Era Digital como contexto mundial.

2. Objetivo general

Analizar los elementos a considerar en el desarrollo organizacional con una mirada desde la transformación digital en el contexto actual.

3. Metodología

La investigación realizada es de tipo documental, ejecutándose un arqueo heurístico de fuentes de información, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las fuentes



escritas; utilizando como técnica el análisis documental y de contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), con el fin de lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para el comprender los elementos a considerar en el desarrollo organizacional con una mirada desde la transformación digital en el contexto actual

4. La transformación digital

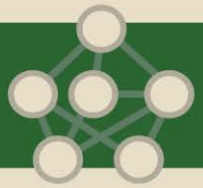
El proceso de cambio y transformación organizacional se está promoviendo íntimamente en un contexto determinado como es la era digital, que requiere de adaptaciones profundas cuando se introduce la tecnología para mejorar los procesos empresariales. "La transformación digital supone un cambio holístico que afecta a todas las fuerzas y agentes de la organización, basándose en la tecnología (Tablizo y colaboradores, 2019).

La transformación digital se refiere a los cambios en los modelos de negocio, a los desarrollos que en la organización corporativa requiere y a los cambios sociales (al menos en las áreas penetradas por Internet).

Además de sus grandes dimensiones tecnológicas, (Kevles, Dopp y Rost-Hein, 2017). Las empresas sumergidas en la transformación digital son conscientes de que este novedoso entorno demanda un esfuerzo para adecuar la propia cultura organizativa a la era digital, necesitan establecer prácticas de gestión para dirigir estas transformaciones complejas.

Es así como lo revela Berman (2012) será necesario desarrollar un nuevo portafolio de capacidades de transformación digital que permita a las organizaciones la flexibilidad y capacidad de respuesta ante los rápidos cambios requeridos para generar nuevas propuestas de valor para los clientes y transformar los modelos operativos.

Se reflexiona forzosamente a tener unos valores que sean comunes a la transformación digital y que estén encaminados a la innovación. Esto impactará en las formas de empleo actuales y el futuro del trabajo (Peraso, 2016).



5. Cultura de innovación

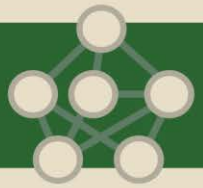
La innovación es clave en la era digital, y las organizaciones deben fomentar una cultura que promueva la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación. Esto implica la creación de espacios de trabajo flexibles y colaborativos, la promoción de la formación y el desarrollo de habilidades digitales y la valoración del fracaso como parte del proceso de aprendizaje.

Las compañías inmersas en la transformación digital son conscientes de que este nuevo entorno requiere un esfuerzo para adaptar la propia cultura organizativa a la era digital. Se considera imprescindible tener unos valores comunes a la transformación digital enfocados a la innovación. La rigidez clásica de determinadas culturas organizativas, basadas en la inercia, donde las cosas se hacen de un modo, porque siempre se han hecho así, deberían dar paso a la flexibilidad, al trabajo colaborativo en equipo y aspectos como la innovación o el aprendizaje continuo que deben ser prioridades en esta transformación cultural.

Sánchez y Alonso (2003) definen “la cultura organizativa como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (equipo) y en un momento concreto”. La cultura organizativa es hoy día un factor crítico de éxito para la atracción, compromiso, desarrollo y retención del talento.

Este proceso de transformación depende no solo de variables de incorporación de la tecnología sino de otros factores como la centralización o descentralización de la toma de decisiones; cuanto más centralizado es el proceso, más difícil es llevar a cabo el cambio cultural (McConell, 2015).

Otros factores que favorecen o dificultan esta transformación son la mayor o menor apertura al exterior de la organización. Si consideramos por tanto la transformación digital como un cambio profundo y global de las compañías, no solo un paso evolutivo más, la cultura organizativa debe ser una prioridad en el proceso, ya que sirve para dar identidad a sus miembros y genera un fuerte compromiso de los integrantes de la organización (Vey, Fandel-Meyer y Zipp, 2017).



A su vez la relación entre cultura organizativa y liderazgo pueden estar estrechamente relacionadas. En el caso de que los líderes de la organización introduzcan en su visión de la compañía un futuro escenario donde la transformación digital les ayude en este proceso de cambio, puede darse que la cultura de su organización no esté construida para ser ágil y flexible (Vey, Fandel-Meyer y Zipp, 2017).

Las culturas precisan de las personas, que son las que las fundan, las impulsan y las llevan al éxito o al fracaso. Los resultados serán favorables y las personas actuarán orientados a los resultados obteniendo beneficios significativos, si se trabaja en un contexto organizacional extremadamente favorable (Chiavenato, 2009).

6. Agilidad Organizacional

Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y a las necesidades de los clientes. Esto implica la implementación de estructuras organizativas flexibles y la adopción de metodologías ágiles que permitan la toma de decisiones rápida y la ejecución eficiente de proyectos.

Denning (2016) define a las metodologías ágiles como un término “paraguas” para un conjunto de prácticas de gestión -que incluyen Scrum, Kanban y Lean- que permiten que la oferta de requisitos y soluciones evolucione a través de la colaboración entre equipos autoorganizados y multifuncionales. Para el autor, las metodologías agiles promueven la planificación adaptativa, el desarrollo evolutivo, la entrega temprana y la mejora continua, e institucionaliza una respuesta rápida y flexible a los clientes.

Aghina y colaboradores (2018), identificaron que todas las organizaciones ágiles (o en proceso de convertirse en una) viven un cambio de paradigma en sus estructuras. El autor rescata la necesidad de romper el antiguo paradigma de las “organizaciones como máquinas”. Con respecto a la dimensión de la estructura, Aghina y colaboradores (2018), afirma que una organización ágil se compone de una densa red de equipos capacitados que operan con altos estándares de alineación, responsabilidad, experiencia, transparencia y colaboración.

La empresa también debe contar, en sus palabras, con un ecosistema estable que garantice que estos equipos puedan operar con eficacia. Al igual que las células de un organismo, Aghina sostiene que los componentes básicos de las organizaciones ágiles son pequeñas células de rendimiento adecuadas a su propósito. Pueden estar formadas por grupos de individuos que trabajan en una tarea compartida (es decir, equipos), o por redes de individuos que trabajan por separado, pero de forma coordinada.

7. Gestión del Talento

La era digital ha transformado la forma en que se trabaja, y las organizaciones deben ser capaces de atraer y retener a los empleados con las habilidades y competencias necesarias para impulsar su transformación digital. Esto implica la promoción de la formación continua y el desarrollo de habilidades digitales, así como la creación de entornos de trabajo atractivos y flexibles.

Niubó (2016), refiere que la revolución digital está provocando que aparezcan nuevas necesidades en el mercado y que el perfil de los puestos de trabajo cambie, trayendo consigo nuevos roles y nuevos diseños organizativos. Por lo que, será de gran importancia apostar y promocionar a perfiles potentes dentro de las organizaciones y captar perfiles digitales específicos cuando la organización no los tenga.

8. Retos y Tendencias Futuras en Desarrollo Organizacional

El entorno económico y la agilidad global en la que están inmersas las organizaciones presenta retos a nivel mundial. Se debe partir de la premisa que las condiciones y los escenarios futuros serán completamente diferentes a las condiciones y al escenario actual, y la gran incertidumbre se encuentra no tener claridad de cómo será dicho escenario. De acuerdo a lo expuesto por Escamilla (2023), entre los retos de la organización se puede enumerar:

1. La sistematización, automatización y digitalización de todos los procesos a lo largo y ancho de la organización, con el fin de ofrecer experiencias de servicio y productos más eficientes y eficaces para los clientes. Esto implica el conocimiento, búsqueda, incorporación y desarrollo de

colaboradores TI (Tecnología de información) en todas las áreas del negocio, de tal forma que promuevan la transformación digital en la organización.

2. La generación de procesos formales para enriquecer las prácticas de valor y el conocimiento entre todas las generaciones que convergen en la organización.

3. Obtención de un enfoque de seguimiento e implementación eficiente de los procesos, siempre pensando de forma lean (esbelta) y a gran escala.

4. La creación de experiencias y propuestas de valor para los colaboradores. Es decir, desde su incorporación y durante toda su estancia en la empresa. El cuidado y valoración de los colaboradores será fundamental para la permanencia de la organización a largo plazo.

5. El análisis a profundidad del mercado, con el objetivo de visualizar nuevos nichos de mercado e iniciar la diversificación del negocio. Entre mayores posibilidades de diversificación haya mejores oportunidades de crecimiento habrá en los siguientes años.

6. Apertura en todo momento al respeto, diversidad, nuevas culturas y formas de trabajo. Atentos a fomentar, administrar y capitalizar el conocimiento. Dispuesto para adaptar y adoptar las mejores prácticas a nivel internacional.

7. La orientación de trabajar desde los valores que representen los derechos humanos y universales, predominando la ética e integridad.

Conclusiones

La transformación digital supone un cambio holístico en toda la organización, pues no solo contempla la adaptación y flexibilización de los procesos, también trae consigo cambios a nivel de la gestión del talento y cultura organizacional.

La cultura de innovación es un elemento clave para el logro del desarrollo organizacional, teniendo en cuenta la necesidad de dejar atrás la rigidez clásica de determinadas culturas organizativas. En este sentido, se debe tomar en cuenta que los cambios culturales precisan de las

personas, ya que son las que fundan, impulsa y llevan al éxito o al fracaso, pues los resultados serán más favorables en la medida en que las personas trabajen orientadas a los mismos.

Un aspecto importante en los procesos de transformación digital es tomar en cuenta la importancia de contar con organizaciones agiles, lo que traerá como beneficio la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y a las necesidades de los clientes.

En este sentido, es menester entender que la característica de una organización ágil es que está compuesta densa red de equipos capacitados que operan con altos estándares de alineación, responsabilidad, experiencia, transparencia y colaboración. Si se hace una analogía en que las organizaciones agiles funcionan como organismos vivos, se comprende la importancia de contar con un ecosistema estable que garantice que los equipos puedan operar con eficacia.

También, se requiere de la promoción de la formación continua y el desarrollo de habilidades digitales para el personal, así como la creación de entornos de trabajos atractivos y flexibles, teniendo en cuenta que la revolución digital está provocando que aparezcan nuevas necesidades en el mercado y que el perfil de los puestos de trabajo cambie.

Las tendencias en desarrollo organizacional esta orientadas en líneas generales a la digitalización de los procesos, reducción de brechas generacionales producto de la propia transformación digital, creación de nuevas propuestas de valor para los empleados, adopción de mejores prácticas, teniendo como soporte los valores y respeto a los derechos humanos como un pilar fundamental en el proceso de toma decisiones.

Referencias

Aghina, W. y colaboradores (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey Report

Berman (2012): *Transformación digital: oportunidades para crear nuevos modelos de negocio. Estrategia*. Líderesh.40, 16-24. https://doi.org/10.1108/10878571211209314

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: McGraw Hill Interamericana

Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”? *Strategy & Leadership, 44*(4), 10-17

Escamilla, R. (2023). *Tendencias y Retos Organizacionales de 2023*. Recuperado de: https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-y-retos-organizacionales-2023-roxana-escamilla-phd

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: Mc Graw Hill.

Kevles, J., Dopp, D., Rost-Hein, M. (2017). Out-thinking Organizational Communications the Impact of Digital Transformation. Springer

McConnell, J. (2015). The company cultures that help (or hinder) digital transformation. *Harvard Business Review*, *28*.

Niubó, T. (15 de mayo de 2016*). 7 áreas de impacto de la transformación digital en recursos humanos*. Recuperado de: https://teresaniubo.com/7-areas-de-impacto-de-la-transformacion-digital-en-recursos-humanos/

Sánchez, J. C., & Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en psicología social*, *1*(4), 22-26.

Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, *10*(1).



CAPÍTULO 11

GESTIÓN DE LA CALIDAD DIRIGIDA A LAS EMPRESAS EXPENDEDORAS DE AGUA POTABLE

Frenesis del V. Omaña S.

Resumen

El agua representa un recurso indispensable para la conservación de la vida y el ambiente, por lo tanto; al ser considerada un recurso insustituible y al estar en el epicentro del desarrollo sostenible, se busca garantizar la disponibilidad del vital líquido, su gestión y el saneamiento para todos. Es así como, la investigación tiene por objetivo principal, analizar la gestión de la calidad dirigida a las empresas expendedoras de agua potable, en donde el método que se utilizó fue documental, a través del cual; se revisó la literatura que plantea la gestión de la calidad del servicio de agua, permitiendo reflexionar acerca de la necesidad de gestionar a las empresas de agua potable bajo los principios de calidad al consumidor, sin embargo no existe un modelo que contenga tanto lo administrativo como lo referido, a la parte de la exigencia para el consumo humano.

Palabras clave: Calidad, Gestión, Venta de Agua Potable, Desarrollo Sostenible.

Introducción

El agua simboliza la vida de seres humanos, plantas, y todos los organismos vivientes que se encuentran sobre el planeta, motivo por el cual todos deberían cuidar su uso, sin embargo; los continuos atropellos hacia la naturaleza por parte del ser humano y la falta de implementación de políticas públicas dirigidas a la distribución de agua potable apta para el consumo humano, ha generado la proliferación de empresas comercializadoras de agua potable en las distintas comunidades, las cuales deben ser gestionadas, a fin de ofrecer a los consumidores calidad en el servicio.

Por ende, la gestión de la calidad de todos los productos y servicios forman parte del proceso administrativo de las empresas y por supuesto constituyen un elemento clave en la expansión de las organizaciones, considerando la percepción de los ciudadanos en adquirir productos de buena calidad, para que así; logren ofrecer un servicio que responda a las expectativas planteadas por el cliente y las percepciones de los servicios prestados.

La investigación que inicia a continuación, tiene como objetivo principal analizar la gestión de calidad dirigida a las empresas expendedoras de agua potable, para ello; el método que se utilizó en la investigación fue documental, permitiendo reflexionar acerca de la importancia y lo necesario que es gestionar a las empresas de agua potable bajo los principios de calidad al consumidor, en pro de la buena gestión al cliente. Se estructura en introducción, desarrollo, metodología, discusión de los resultados, reflexiones, seguido por las referencias utilizadas.

Desarrollo

Cuando se habla de gestión, esta se considera como parte del proceso administrativo de las empresas, para paginas como Economipedia.com (2020), "**l**a gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo", por su parte, autores como Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) califican la gestión como: "un sistema que incluye objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de una organización, otros como Calderón y Castaño (2005) mencionan que: el objeto de estudio de la administración es la gestión.

Por otra parte, al hablar de calidad, considerando la posición de Cronin y Taylor (1992), se refiere a la percepción de los clientes con relación a un servicio que recibe, "la calidad debe de cumplirse una serie de requisitos.

Estos requisitos vienen demandados por el cliente" (p. 5). De esta manera, cuando se habla de gestión de las empresas de agua potable desde la calidad del servicio, las empresas destinadas a tal fin deben garantizar que el servicio que ofrecen cumpla con tales requerimientos.

De acuerdo a Escalona, Espitia y García (2009,) "Se define como agua potable al recurso natural que ha sido tratada, purificada y potabilizada en las plantas de tratamiento, propiedad de las hidrológicas; es decir, es el agua apta para el consumo humano" (p.15).

De ahí que, en la mayoría de los países del mundo se considera que el problema del agua concierne única y exclusivamente a las autoridades gubernamentales y debe ser considerado al momento de planificar sus políticas públicas, sin embargo, aun cuando los expertos opinan que

existe suficiente agua para abastecer a la población, también es cierto que de acuerdo al Consejo Consultivo del Agua (2011), la preocupación por el agua crece de manera constante, lo que ha generado la proliferación de empresas que se dedican al servicio de venta de agua potable, las cuales deben ocuparse por ofrecer al cliente un abastecimiento y distribución regular del producto con la calidad necesaria.

Es de hacer notar, que todas las personas tienen derecho a disponer de forma continuada de cantidades suficientes de agua salubre, físicamente accesible, asequible y de una calidad aceptable para el uso personal y doméstico, generando preocupación a nivel mundial con el crecimiento de la población humana, la expansión de la actividad industrial y agrícola y la amenaza del cambio climático como causa de importantes alteraciones en el ciclo hidrológico.

Por ende, el portal del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2023) expresa que en la década de los ochenta se generó la primera gran sacudida a la conciencia mundial sobre el desarrollo sostenible, y no fue hasta el año de 1987 en el Informe Brundtland, que se define al desarrollo sostenible como "aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias", este texto proponía un cambio de visión de cómo se estaban manejando las situaciones en aquel momento, es así como; desde entonces avanza el concepto y en el 2015 se firma la agenda 2030, donde se establecieron 17 objetivos de desarrollo sostenible, conocidos como ODS y 169 metas económicas, sociales y medioambientales.

En efecto, cada año son más las organizaciones que amplían sus inversiones y esfuerzos en proyectos relacionados al cuidado del agua. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), celebro en 1993 una asamblea general, declarando el 22 de marzo como Día Internacional de Agua, en pro a la concientización en el mundo sobre la importancia de cuidar el vital líquido, de igual manera, UNICEF tiene proyectos en más de 90 países, siendo su objetivo mejorar el acceso al agua potable y a las instalaciones sanitarias.

Junto a esto, la OMS (Organización Mundial para la Salud), trabaja en varias secciones relativas al tratamiento del bien hídrico, en donde uno de ellos, es la calidad del agua potable.

En el mismo orden de ideas y en un resumen actualizado sobre los progresos en los Objetivos del Desarrollo Sostenible, número 6 de la ONU (2021): agua y saneamiento para todos, la ONU informa que en el 2021, más de 2000 millones de personas vivían en países con escasez de agua, situación que probablemente empeorará en algunas regiones como resultado del cambio climático y el crecimiento de la población, mientras que para el 2022 había en el mundo al menos 1700 millones de personas que tomaban agua para consumo de fuentes contaminadas con heces, y es de hacer notar que la contaminación microbiana del agua potable como resultado de la presencia de heces, supone el mayor riesgo de toxicidad.

En general, la calidad del agua se puede determinar cuándo se comparan las características físicas y químicas de una muestra de agua con unos estándares existentes a tal fin, en el caso del agua potable, estas normas se establecen para asegurar un suministro de agua limpia y saludable apta para el consumo humano y al mismo tiempo, proteger la salud de las personas.

Desde hace un tiempo, han surgido varios modelos para gestionar la calidad del agua potable, para autores como Martínez, et.al, (2005) "La gestión del agua se entiende como una serie de acciones desarrolladas de manera integral por los actores de una cuenca para la conservación, manejo, suministro y disposición del agua".

Es necesario realizar un recorrido por los autores que han estudiado el concepto de gestión de calidad, al respecto Bruyne (1983) menciona que la gestión comprende un saber y una práctica que apela a la ciencia y al arte, también se encontró la definición planteada por Aubert y Gaulejac (1987) quien complementa la visión anterior aseverando que la labor primordial de la gestión es producir organización, resolución de conflictos.

En la revisión bibliográfica, se presenta el Modelo SERVPERF, Cronin y Taylor (1992) investigaron la conceptualización y medición de la calidad del servicio, su relación con la satisfacción del consumidor y las intenciones de compra, concluyeron que las percepciones son los mejores predictores de la calidad del servicio.

Discreparon del modelo de Parasuraman et al. (1985) respecto a la conceptualización y medición de la calidad del servicio y el rendimiento de la edición desarrollada Determinaron que la calidad del servicio puede ser conceptualizada como algo similar a una actitud.

Por su parte, Martínez y Camargo (1995) también definieron la gestión de calidad enfocada en los negocios, indicando que la gestión se refiere a objetivos de desarrollo social, a la administración de las organizaciones en interacción con la racionalidad social del entorno.

Autores como Brugué y Subirats (1996) plantean que gestión significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua, asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema.

Asimismo, se encontró a Saleth y Dinar (1999) quienes se ocuparon de desarrollar algunos indicadores para la gestión de instituciones formales como es la cuantificación de la efectividad de los elementos de las instituciones, las interrelaciones entre estos componentes y la interrelación entre las instituciones y el desempeño del sector del agua.

En su modelo, los teóricos se acercan a los indicadores a través de un efecto individual e interactivo de los elementos de las instituciones sobre el desempeño institucional, así como a través del impacto socio-económico, político y medio ambiental, relacionados con los recursos en los que funcionan, por otra parte, este modelo no cuenta con un instrumento de medición, sólo considera un conjunto de elementos de instituciones a través de una revisión de la literatura, conjuntamente con la experiencia del autor: la ley, la política y la administración.

Las dimensiones que lo abarcan son las siguientes:

a) efectividad de la ley de aguas;

b) efectividad de la política de aguas;

c) el rendimiento global del sector del agua;

d) efectividad en la administración del agua.

En función de la evaluación de la efectividad, los autores toman en cuenta los aspectos que están dentro de cada uno y la fuerza de los vínculos hacia otros componentes.

Igualmente se encuentra Hopper (2006), quien desarrolló indicadores generales de desempeño en dos fases, en la primera, resumió las mejores prácticas conocidas en la gestión integrada de cuencas hidrográficas a partir de la revisión de la literatura desde 1970 y la revisión de las experiencias de los profesionales, en la segunda etapa sintetizó las mejores prácticas para crear un conjunto de indicadores generales, entre los cuales se consideran algunos como:

1. Toma de decisiones coordinada

2. Respuesta en la toma de decisiones

3. Objetivos

4. Sostenibilidad financiera

5. Cumplir con los requerimientos legales.

Es importante resaltar que Hopper (2006), planteó diez (10) dimensiones en total, sin embargo, es necesario que su modelo sea aplicado a diferentes contextos, por otra parte, no posee un instrumento validado y confiable estadísticamente.

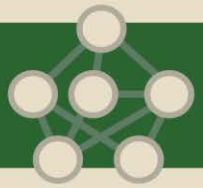
Así mismo, Franceschini et al. (2010) adaptaron el modelo SERVQUAL de Parasuraman a los servicios de agua, para lo cual utilizaron las 10 primeras dimensiones del estudio de estos autores:

1) fiabilidad,

2) capacidad de respuesta

3) la competencia

4) el acceso del cliente a los servicios de la empresa



5) la cortesía

6) la información existente para el sistema de agua;

7) la credibilidad

8) la seguridad,

9) el esfuerzo de la compañía por entender las necesidades de los clientes;

10) los químicos existentes en el agua que determinan su calidad, así como parte de la infraestructura que se utiliza para su suministro.

Sin embargo, aun cuando se supone la importancia de todos estos modelos de gestión en la calidad de los servicios, tomando en consideración la importancia y riesgo que representa para la vida humana el consumo de agua potable, se consideró pertinente analizar algunos parámetros relativos a la calidad que debe guiar todo el proceso de venta de agua embotellada.

De acuerdo a Ramírez (2023) las medidas de control de la calidad se basan en el cumplimiento de los criterios sanitarios de las aguas de consumo humano, y de las instalaciones que permiten el suministro desde la captación hasta el grifo del consumidor, para garantizar la salubridad, la calidad y la limpieza, con el objetivo de proteger la salud de las personas de los efectos adversos derivados de cualquier tipo de contaminación de las aguas.

Igualmente, el referido teórico señala, que la calidad del agua potable se puede encontrar en la ausencia de sustancias toxicas y microorganismos que sean peligrosos para los consumidores y también de sustancias que le comuniquen sensaciones sensoriales desagradables para el consumo humano como puede ser olor, turbiedad, olor, sabor.

También establece el autor, que la calidad debe basarse en cumplir rigurosamente con los principios sanitarios por parte de las empresas procesadoras de agua potable, incluyendo las instalaciones que permiten el suministro, garantizando de esta manera la salubridad y calidad del

servicio, evitando de esta manera problemas de salud en los consumidores. Las aguas destinadas al consumo humano, deben

a) recorrer un control analítico de sus características físicas, químicas y microbiológicas de forma adecuada y

b) regirse por las normativas legales.

De igual forma, resulta de interés mencionar que el autor hace hincapié en las Normas ISO, creadas en 1947, conocida como la Organización Internacional para la Normalización, ya que estas se encargaban de crear e implantar una serie de normas a nivel mundial, consiguiendo globalizar y estandarizar la dinámica de la gestión de calidad, es así como El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (1999), llega con el objetivo de unificar todos los modelos vigentes hasta el momento.

Al final, no es otra cosa que estandarizar las cuestiones que guardan relación con la calidad para tener un modelo sólido que seguir, este modelo creado por Fundibeq, también cuenta con una serie de criterios o exigencias que una empresa debe cumplir.

En cuanto a los modelos para determinar la calidad del agua, de acuerdo a lo publicado por LIFEDER (2022), los existentes solo se aplican al agua que se encuentra en ríos, lagos, embalses, mas no son operativos para las empresas de venta de agua potable.

Los **modelos para calidad del agua,** son formulaciones matemáticas que simulan el comportamiento y efectos de contaminantes en el agua.

En este sentido, se presentan posibles escenarios de impacto de los contaminantes, utilizando diversas fórmulas que parten de ciertos parámetros y variables. En función de ello, obtendrá una puntuación u otra.

Existen diferentes modelos de calidad de agua, dependiendo de la fuente de contaminación y el cuerpo de agua que se desee evaluar. Estos modelos consisten en programas de computación

basados en algoritmos matemáticos. Los modelos integran datos de campo de diversas variables y factores, más ciertas condiciones de entrada.

A partir de esos datos, los modelos generan los posibles escenarios, extrapolando datos en tiempo y espacio con base en probabilidades. El parámetro más informativo para evaluar la contaminación de un cuerpo de agua es la demanda bioquímica de oxígeno (DBO).

La mayoría de los modelos incluyen el cálculo de la variación de la DBO como criterio para generar sus escenarios.

De acuerdo a las publicaciones de lifeder (2022), los modelos empleados para pronosticar el comportamiento de la calidad del agua se basan en ecuaciones diferenciales. Estas ecuaciones relacionan la cantidad de cambio de una determinada función con la magnitud del cambio en otra.

En modelos de calidad de agua se emplean ecuaciones diferenciales no lineales, debido a que los procesos de contaminación de aguas son complejos (no responden a una relación de causa-efecto lineal). En general se calculan parámetros básicos como la Demanda Biológica de Oxígeno (DBO), la Demanda Química de Oxígeno (DQO), nitrógeno y fósforo presentes.

La DBO es uno de los indicadores de contaminación más importantes, ya que valores altos indican gran cantidad de microorganismos. Por su parte, la DQO indica la cantidad de oxígeno necesaria para oxidar la materia orgánica por medios químicos.

En definitiva, todos los modelos de gestión de calidad tienen una clara orientación al cliente. Luchan porque al cliente le llegue un producto o servicio de calidad que satisfaga sus necesidades.

Como se puede observar, la literatura analizada no muestra un modelo que permita medir y analizar la gestión del agua de forma exclusiva como recurso humano, y su relación con la calidad en su servicio a través del enfoque administrativo y al mismo tiempo confiable desde la perspectiva sanitaria.

Método de investigación

Se llevó a cabo una investigación documental, la cual consistió en una revisión bibliográfica que permitió el análisis de artículos, libros, tesis de maestría y doctorado, documentos técnicos, páginas de internet y artículos científicos de diferentes bases de datos, la investigación con el método documental, de acuerdo a Duarte y Parra (2014, p.44.) "Definida como el objeto de la observación de documentos, literatura, páginas web, basándose en recopilar la información necesaria de fuentes primarias o secundarias".

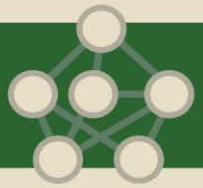
De esta manera, se siguieron las fases de este diseño de investigación como fue lectura, selección del material a través del fichaje, revisión y organización y posteriormente la redacción del trabajo. Se analizaron varios criterios para la gestión de la calidad de la gestión de las empresas de venta de agua potable y de las empresas en general como parte del proceso administrativo.

Discusión de los resultados

Después de realizada la investigación, los hallazgos evidenciaron que no existen modelos creados específicamente para gestionar la calidad en las empresas de venta de agua potable, que se venden de forma envasada en organizaciones empresariales, lo que se aplican en la actualidad han sido adaptados de modelos generales utilizados en el área administrativa.

En modelos de calidad de agua, se emplean ecuaciones diferenciales no lineales, debido a que los procesos de contaminación de aguas son complejos y se mide el agua que se encuentra en su medio ambiente.

Para la gestión de calidad en este servicio del agua potable, hasta el momento sólo se han establecido adaptaciones del modelo de Parasuraman et al. (1994) y de Cronin y Taylor (1992), debido a que cuentan con validez y confiabilidad rigurosa, es importante destacar que son modelos muy generales lo que ha permitido su adaptabilidad a la gestión del agua potable.



Reflexiones

Entre los modelos analizados en la gestión del agua y la calidad en su servicio se consideraron el de Saleth y Dinar (1999), Hopper (2006) y el del Consultivo del Agua (2011); los modelos mencionados combinan aspectos operativos y administrativos, considerando el de Hopper (2006), como uno de los más completos.

Es importante destacar que el pionero en el estudio formal de la calidad en el servicio fue Parasuraman et al. (1985) denominado SERVQUAL, en el que se hace una comparación de las expectativas del cliente, los teóricos surgidos posteriormente se han limitado a modificar su concepto original.

Por otra parte, la adaptación de Franceschini et al. (2010) fue el modelo más completo localizado en los servicios de agua, pero no tiene confiabilidad y validez estadística, en cuanto a la gestión en la calidad del agua potable expedido por empresas particulares, la literatura al respecto se limita a la reglamentación legal requerida para el funcionamiento de las referidas empresas.

Desde la perspectiva de la administración, no se encontraron suficientes modelos, solo se manejan con adaptaciones de modelos que han sido formulados para otras categorías, lo que demuestra que existen vacíos en los hallazgos develados, es necesario, desde la administración plantear propuestas donde los indicadores respondan al contexto conformado por las empresas de venta de agua potable.

Por lo tanto, es necesario integrar un modelo de gestión de la calidad del agua que es suministrada por las empresas de venta de agua potable aplicado a un contexto específico bajo la ciencia administrativa, que sirva de motivación a futuras investigaciones debido a que las investigaciones científicas en estos temas son muy escasas, como se observó durante el proceso de investigación para la realización de este artículo.

Otro aspecto importante, sería considerar la calidad en la gestión del agua desde la conservación del ambiente y el desarrollo sustentable en pro de la conservación del planeta para

las futuras generaciones, para que puedan disfrutar de los beneficios del líquido sin el cual los humanos no pueden subsistir y de los recursos naturales que ofrece el planeta y el cual resultaría de particular interés por no existir un modelo a seguir en la actualidad que gestione la calidad del agua suministrada por empresas embotelladoras.

A pesar de los grandes progresos, miles de millones de personas siguen sin tener acceso a agua potable, saneamiento e higiene.

Alcanzar la cobertura universal para 2030 requerirá un aumento sustancial de los actuales índices de progreso mundiales: seis veces para el agua potable, cinco para el saneamiento y tres para la higiene.

De esta manera se observa que existe una gran paradoja en cuanto a la gestión de las organizaciones, por un lado se promueve la innovación y la organización basada en el aprendizaje permanente y por otro lado se presenta una gestión de la calidad que no se adapta a las necesidades particulares de las empresas, considerando que el punto de la investigación fue realizar un análisis de la gestión de calidad para las empresas expendedoras de agua potable, se insta por el planteamiento de modelos de gestión específicos para las empresas antes mencionadas que consideren la complejidad y globalización que deben tomar en cuenta en tales organizaciones.

Referencias

Aubert, N. y Gaulejac, V. (1987). El coste de la excelencia. Barcelona, España: Paidós

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (25 de septiembre 2023) *Objetivos del desarrollo sostenible.* https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-desarrollo-sostenible-del-concepto-a-los-objetivos/

Brugué, Q., y Subirats, J. (1996). Conferencia de gestión pública. (1 ed.) (Lecturas. Serie Administración general).

Bruyne (1983). Dynamique de la recherche en sciences sociales, Paris. PUF.

Calderón, G. y Castaño, G.A. (2005). Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Consejo Consultivo del Agua (2011). La gestión del agua en las ciudades de México. (Documento técnico del Consejo Consultivo del Agua). Ciudad de México, México: Consejo Consultivo del Agua.

Cowell, D. (1991**).** Marketing services. En Baker, M.J. (Ed.), The Marketing Book (pp. 456-466). Oxford: Butterworth Heinemann.

Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination andextension. Journal of Marketing, 56(3), 55-68. doi:10.2307/1252296.

Duarte y Parra. (2014). Lo que debes saber sobre un trabajo de investigación. 3ª. Ed. Graficolor. Maracay. Venezuela.

Economipedia.com (07 de agosto 2020). *Gestión.* https://economipedia.com/definiciones/gestion.html

El Agua Potable (4 de Septiembre de 2023). *Control de calidad en las aguas de consumo humano.* http://www.elaguapotable.com/CONTROL%20DE%20CALIDAD%20DEL%20AGUA%20DESTINADA%20AL%20CONSUMO%20HUMANO.pdf

Escalona, Lenny; Espitia Manuel; García Lucia (2009) Descripción y caracterización del sector agua potable en Venezuela. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, 9 (18), 9-31.

Franceschini, F., Galetto, M. y Turina, E. (2010). Water and sewage service qualityaproposal of a new multi-questionnaire monitoring tool. Journal of WaterbResources Management, 24(12), 3033-3050. doi:10.1007/s11269-010-9593-0.

Hooper, B.P. (2006). Key performance indicators of river basin organizations. (WorldBank Report VSP-01). Washington, EE.UU. US Army Corps of Engineering/IWR.

Lifeder (2022). Tipos de modelo que se aplican a la calidad del agua. Disponible en: https://www.lifeder.com/tipos-modelos-apliquen-estudio-calidad-agua/

Martínez, C.E. y Camargo, B.A. (1995). Organización y gestión de empresas: técnica moderna de gerencia. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Martínez, L.M., Graf, S., Santana, E. y García, S. (2005). Iniciativa intermunicipal para la gestión de la Cuenca del río Ayuquila. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

Mollinga, P. (1998). On the waterfront. Wather distribution, technology andagrarian change in a south indian canal irrigation system (Tesis de Doctorado). Universidad Agraria de Wageningen, Wageningen.

ONU-Agua. Resumen actualizado de 2021 sobre los progresos en el ODS 6: agua y saneamiento para todos. https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2021/12/SDG-6-Summary-Progress-Update-2021_Version-July-2021_SP.pdf.

Organización de las Naciones Unidas. (2011). Objetivos de desarrollo del milenio: Informe 2011. New York, EE.UU. Paris, France: OECD.

Pacheco Juan Carlos; Castañeda Widberto y Caicedo Carlos Hernán. (2002) Indicadores integrales de gestión. McGraw Hill. Colombia.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994). Reassessment of expectations As a comparison standard in measuring service quality: Implications for futureresearch. Journal of Marketing, 58(1), 111-124. doi: 10.2307/125225

Saleth, R.M. y Dinar, A. (1999). Evaluating water institutions and water sector performance. (World Bank Technical Paper No. 447). Washington, EE.UU.: The Word Bank

CAPÍTULO 12

SCRUM COMO ESTRATEGIA INNOVADORA EN ENTORNOS VUCA

Mariajosé Z. Africano y Juan Luis Ledezma E.

Resumen

En los últimos años, los Entornos Inciertos consecuentes de la globalización del mercado han generado grandes desafíos para las organizaciones, la Gestión Ágil de Proyectos (GAP) a través de la metodología Scrum, se ha considerado como una respuesta a los desafiantes entornos empresariales caracterizados por su Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (VUCA). Esta metodología, inició como una respuesta ágil al desarrollo software y se ha hecho cada vez más popular y más recurrente en las grandes organizaciones para la gestión ágil de sus proyectos y planificaciones. Este artículo tiene como objetivo explorar las ventajas, limitaciones y adaptaciones del uso de Scrum en el entorno de procura y abastecimiento. Se usó una metodología de enfoque cualitativo con marco referencial descriptivo de estudio de caso y los resultados sugieren que la aplicación de este método puede contribuir a la mejora continua de procesos y a responder rápidamente a los cambios durante la ejecución del proceso mejorando su capacidad adaptativa.

Palabras clave: VUCA, Competitividad, Scrum, Cambio, Agilidad

Introducción

La globalización, se ha vuelto un hecho cada vez más presente en la actualidad, influyendo en naciones, grandes organizaciones mundiales, universidades, pequeñas y medianas empresas, entre otros. En el panorama empresarial, las compañías deben responder a estímulos cargados de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (VUCA), esta información global en constante cambio, repercute directamente en la toma de decisiones del plan estratégico y, por consiguiente, en la productividad; en este sentido, al trabajar bajo una metodología tradicional en este entorno, los proyectos se atrasan, rebasan su presupuesto y, demasiado a menudo, acaban en fracasos lamentables.

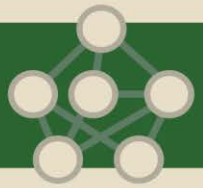
Actualmente, son muchos los factores del entorno empresarial que causan inestabilidad de una empresa al encontrarse en un ambiente que cambia constantemente y estas fluctuaciones tienen una repercusión negativa sobre la forma de trabajo de las organizaciones y el logro de sus objetivos. En este orden de ideas, Mack O., Khare A., Kramer A., Burgartz T., (2015) plantean

que las personas no pueden reducir el grado de VUCA del entorno, pero sí pueden aumentar la capacidad de una empresa para hacer frente al VUCA.

Surge la necesidad de la mejora continua de procesos para reducir costos, mejora de tiempos de resultados e incremento de ingresos, manteniendo los estándares de calidad y procesos con cero desperdicios que se convierten en satisfacción para el cliente y aumento de la rentabilidad por lo que si dicho estado no es analizado y mejorado llevaría a la agudización de los problemas haciendo más difícil su control. En este sentido, para afrontar eficazmente estos retos es fundamental aplicar estrategias sólidas y verificar la adaptabilidad de herramientas ágiles como el Scrum; Según Sutherland (2014) Scrum abraza la incertidumbre y la creatividad, por lo que puede contribuir a la mejora de la agilidad organizacional.

Este artículo toma como referencia una empresa del sector salud en búsqueda de la mejora continua de sus procesos, que ha considerado convertirlos en procesos estandarizados y altamente flexibles en perspectivas de reducción de tiempos y costos para incrementar su capacidad de abastecimiento y de esa manera cubrir la demanda, al mismo tiempo, su aspiración principal es adaptarse rápidamente a los cambios económicos, políticos y sociales del país y del entorno empresarial incrementando su velocidad de respuesta. En esta revisión se propone tomar en cuenta la Metodología Scrum, como una alternativa de mejora continua del proceso que se adapte a la problemática actual para mitigar las necesidades que tiene la empresa de acuerdo al grado de crecimiento. De allí que, el presente artículo procura explorar las ventajas, limitaciones y adaptaciones del uso de Scrum en el entorno de procura y abastecimiento.

La experiencia relevante proviene principalmente del desarrollo de software. Fuera del campo del desarrollo de productos de tecnología de la información, sólo hay artículos dispersos que exploran el potencial de los métodos ágiles en, por ejemplo, la planificación de comercializadoras. Por lo tanto, este artículo intenta identificar el potencial y las limitaciones del GAP fuera del ámbito del desarrollo de productos a través de un estudio de caso en un entorno de abastecimiento. El presente artículo presenta algunos fundamentos teóricos sobre la gestión ágil de proyectos y Scrum, seguidos de una comparación de las diferencias entre los ámbitos del



desarrollo de productos y los que no lo son. Por último, el artículo concluye con la evaluación y discusión de los resultados y una perspectiva sobre futuras intenciones de investigación.

La Gestión Ágil de Proyectos una nueva visión de la empresa moderna

La gestión ágil de proyectos (o Agile Project Management, en inglés) es un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de una especial rapidez y flexibilidad en su proceso. Según el portal sciencedirect.com "represents a team management approach and a productivity framework that supports continuous and incremental progress on work priorities, even in the face of changes" [representa un enfoque de gestión de equipos y un marco de productividad que favorece el progreso continuo e incremental en las prioridades de trabajo, incluso frente a los cambios]. Teniendo así un marco productivo adaptativo frente a entornos de incertidumbre y que ameritan una gestión rápida y precisa

Existen diferentes metodologías ágiles como el Kamba, XP y el Scrum, siendo este último la base de la investigación. Estas metodologías fueron elaboradas principalmente en el desarrollo de *software,* pero su adaptabilidad llegó a diferentes campos, siendo los gerenciales y organizacionales uno de los más beneficiados.

En la literatura reciente se menciona con frecuencia la agilidad, mientras que el concepto en sí se define de forma muy heterogénea y abarca muchas subdisciplinas. En este sentido, la GAP, como una de ellas, parece proporcionar enfoques exitosos.

Las Metodologías Ágiles: Scrum

Scrum es un marco de gestión de proyectos de metodología ágil que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar el trabajo mediante un conjunto de valores, principios y prácticas. Al igual que un equipo de rugby (de donde proviene su nombre) cuando entrena para un gran partido, scrum anima a los equipos a aprender a través de las experiencias, a autoorganizarse mientras aborda un problema y a reflexionar sobre sus victorias y derrotas para mejorar continuamente.

Según el portal scrumguides.org podemos definir el scrum como "a lightweight framework that helps people, teams and organizations generate value through adaptive solutions for complex

problems" [Un marco ligero que ayuda a personas, equipos y organizaciones a generar valor mediante soluciones adaptativas para problemas complejos. Scrum es un marco de gestión de proyectos de metodología ágil que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar el trabajo mediante un conjunto de valores, principios y prácticas el cual se lleva a cabo mediante un equipo de trabajo estructurado por:

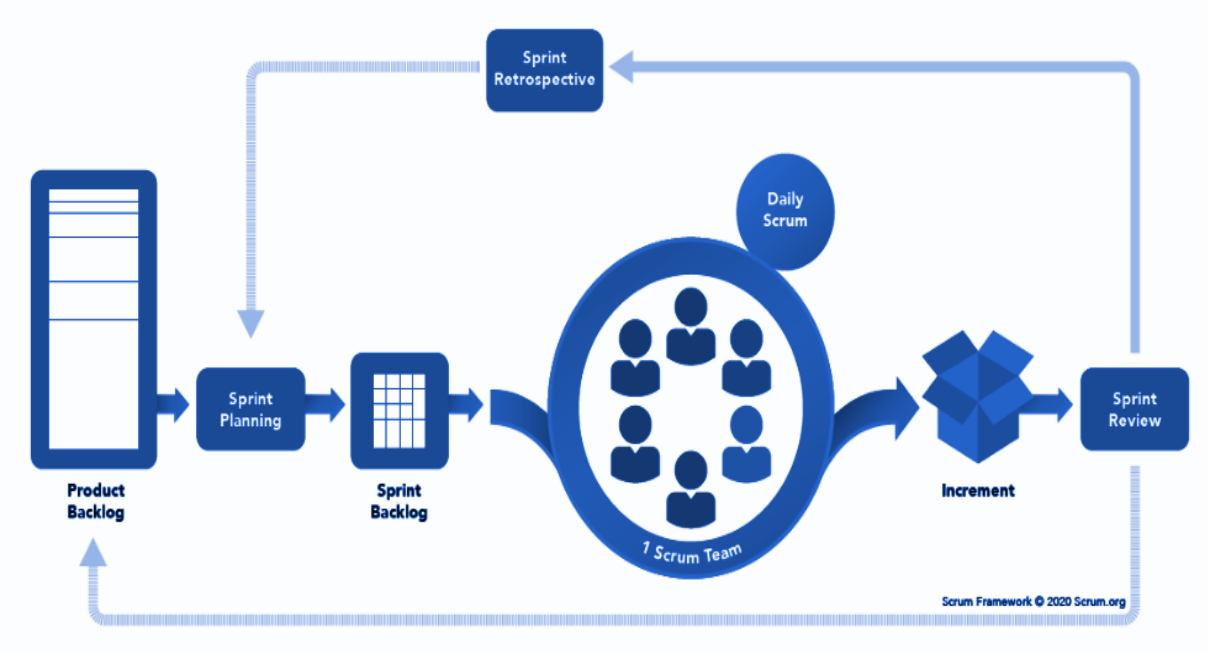
Tabla 1. Roles y sus responsabilidades en el marco Scrum

Rol durante el Scrum	Responsabilidades
Maestro Scrum	Será el responsable de guiar y liderar al equipo involucrado en el proyecto. Facilitador del equipo y del propietario del producto; mantiene la motivación y la autoorganización del equipo; moderador del stand-up diario y de la retrospectiva del sprint. 1 Persona
Propietario de Producto	Es la persona o figura de dictar los requerimientos. Interfaz con todos los clientes y partes interesadas; prioriza los elementos del backlog para maximizar el valor de los resultados del equipo; moderador de la planificación del sprint y de la revisión del sprint. 1 Persona
Equipo de desarrollo	Serán los encargados de llevar a cabo el proyecto a través de los sprints propuestos. Interfaz con todos los clientes y partes interesadas; prioriza los elementos del backlog para maximizar el valor de los resultados del equipo; moderador de la planificación del sprint y de la revisión del sprint. 8-10 Personas

Fuente: Extraído de: Scrum as Method for Agile Project Management Outside of the Product Development Area

Scrum como metodología ágil se convierte genera resultados óptimos, transparentes y rápidos a través de su estructura concisa que permite una continua revisión de los planteamientos y flexibilidad para adecuarse a las modificaciones.

Fig. 1. Eventos durante un Sprint dentro del marco Scrum



Fuente: Extraído de: Organización Scrum

Scrum requiere una cultura ágil en las organizaciones, que se centra en la colaboración y el compromiso de todos los departamentos. En consecuencia, la implantación de Scrum requiere algunos cambios en la gestión de información y planificación de los departamentos.

Desarrollo de sistemas sociales

Dado que el área de abastecimiento constituye la interfaz con otras empresas (proveedores), los autores la interpretan como un área de desarrollo de sistemas sociales. Para mostrar las semejanzas y diferencias entre los posibles ámbitos de aplicación de la GPA es conveniente analizar los sistemas con los que trabajan. Por ello, la Tabla 2 muestra una serie de atributos, adoptados de la teoría de sistemas:

Tabla 2. Comparación de áreas de desarrollo

Atributos	Desarrollo de Software	Desarrollo de Sistemas Sociales
Elementos	Datos	Personas
Relaciones	Interacción técnica	Comunicación
Dinámica	No emergente	Emergente
Comportamiento	Complicado; determinista o estocástico	Complejo; contingente
Pruebas y resultados	Directamente comprobable; resultado directo	Simulado o directo; resultados retardados
Memoria	Amnésico o reiniciable	Recordatorio; trayectoria existente dependencia

Fuente: Extraído de: Scrum as Method for Agile Project Management Outside of the Product Development Area

R. Weinreich et al. (S.f.) establece que especialmente las diferencias en términos de comportamiento del sistema y las posibilidades de prueba conducen a la pregunta, cómo estas circunstancias especiales afectan a la aplicación de Scrum y qué necesidades de personalización se pueden derivar de ello.

Metódica

Un estudio de caso es encontrado comúnmente como un estudio metodológico sobre un objeto con intención de investigación, según la autora Helen Simons se refiere a este como "método, una estrategia, un enfoque" llevándonos al análisis de la complejidad del asunto en cuestión luego de una exploración verídica.

Debido al carácter exploratorio y principalmente cualitativo de la investigación se eligió en primer lugar un enfoque de estudio de caso como metodología de investigación adecuada.

En la etapa actual de la investigación, este enfoque es útil para formular hipótesis que luego pueden probarse sistemáticamente a un nivel cuantitativo más amplio.

Un diseño de investigación basado en el estudio de casos tiene los siguientes componentes, que se muestran en la Tabla 3, con sus equivalentes en este caso particular.

Tabla 3. Diseño de la Investigación

Componente	Equivalente
Preguntas de Estudio	¿Es posible aplicar Scrum satisfactoriamente en dominios de no desarrollo y en sistemas como organizaciones? ¿Qué fenómeno resulta del dominio particular de aplicación?
Proposiciones del Estudio	Scrum como Método de Gestión Ágil de Proyectos es aplicable en dominios de no desarrollo y lidera problemas de resolución de procesos mejor y más rápido y más orientado a los objetivos, más enfocado, más flexible y más creativo
Las unidades de análisis del estudio	Un caso concreto en el departamento de compras de un gran proveedor de automoción con varios eventos (formación in situ, taller de CSM, reuniones diarias, planificación y revisión de sprints, retrospectivas) y miembros del equipo del proyecto, el tutor del equipo y el propietario del producto. La información se recopiló mediante entrevistas informales, análisis de documentos y observación participativa.
La lógica de vincular los datos a las proporciones	Las conclusiones se basan en un análisis cualitativo de documentos, entrevistas informales y observaciones, que incluye un esquema de clasificación y variables cualitativas.
Criterios de interpretación de los resultados	Historia de los acontecimientos; efectos temporales, acumulaciones de condiciones particulares; correlaciones con funciones específicas, impactos medioambientales, etc.; resultados del proyecto; opiniones, emociones, satisfacción de los participantes.

Este estudio de caso puede considerarse integrado en el ciclo principal de la investigación-acción porque la investigación en sí es participativa, es decir, los investigadores son parte del equipo, y porque la identificación de problemas, la planificación, la acción y la evaluación están vinculadas. El conocimiento generado en el proceso de investigación debe retroalimentarse para mejorar los procesos y resultados del sistema o proyecto ágil.

Análisis del Estudio de Caso

Descripción del caso: El caso analizado corresponde a un proyecto de una Cadena Comercializadora de Productos del Sector Salud, cuyo propósito consistió en lograr el punto de equilibrio de un nuevo desarrollo de producto a comercializar a través de la reducción de costos y gastos. Considerando que el componente principal de los gastos eran los costos relacionados con los materiales, la investigación se enfocó primordialmente en las compras, así como en la logística y costo bruto del producto.

Por tanto, los participantes en el proyecto procedían de distintos departamentos como lo son: Desarrollo de Producto, Compras, Desarrollo de Empaques, Regulatorio, Finanzas, Tránsito y Aduanas y Centro de Distribución para formar un equipo interfuncional (o funcional disuelto). Cada miembro del equipo es especialista de su ámbito, lo que es necesario debido a la gran especificidad de los requerimientos de los productos del sector de salud.

El proyecto contó con múltiples partes interesadas que se centran en la gestión, y regulaciones externas lo que implica múltiples dinámicas que han dado paso a un entorno VUCA. Por tanto, la metodología de trabajo elegida es Scrum, que es capaz de manejar las siguientes situaciones:

- Un proceso iterativo que se adapta a los cambios dinámicos existentes.
- Equipos multifuncionales y autoorganizados se reúnen en un solo lugar y apoyan al Propietario del Producto en la generación de resultados.
- El Propietario del Producto gestiona los objetivos deseados.

Durante el proyecto, el equipo se compuso de 10 personas (incluido Scrum Master y Propietario del Producto). Nadie en el equipo tenía experiencia con GAP. Por lo tanto, el Propietario del Producto y Scrum Master fueron los responsables de capacitar al resto del equipo.

Menos del 50% del personal del equipo tenía experiencia práctica en el campo del problema. Por lo que todo el equipo recibió una formación de 1 día para introducirse en Scrum.

La duración de los sprints seleccionados es de una semana, y cada sprint consta de una reunión de planificación, dos reuniones por semana, una revisión y una retrospectiva como lo plantea la metodología. En este ejercicio, se aplicaron dos primeros sprint (2 semanas).

Los tableros de tareas se crearon en el instrumento Kanban a través de la herramienta online de gestión de proyectos Trello, para que todos los participantes estén en un solo lugar la mayor parte del tiempo, garantizando comunicación directa y participación total.

La visión se planteó como la cantidad de costos que el equipo tenía que reducir. La acumulación de elementos para lograr esta visión consta de ideas de todo el equipo, pero el propietario del producto fue quien asignó la prioridad.

Reflexiones a partir del Análisis de la Herramienta Kanban

Debido a las limitaciones de extensión de este artículo, la evaluación se enfoca principalmente en los aspectos relacionados con el entorno del desarrollo de sistemas sociales y el sector salud. Aunque se reconocen cuestiones conocidas como las perturbaciones de diferentes fuentes, el cambio cultural y el desarrollo del equipo, no se abordan en este análisis. Entre los factores críticos resultantes de la primera semana de estudio se encuentran:

- Probar un nuevo concepto de negociación cómo se ejecuta en el área de compras requeriría pruebas en tiempo real de los productos; esto implicó un alto riesgo al utilizar un enfoque empírico de ensayo.

- El principal desafío al aplicar Scrum en un área distinta a la de desarrollo es la limitada oportunidad para probar ideas y soluciones. Dependiendo de la criticidad de una tarea, los miembros del equipo podían tomar decisiones por sí mismos (casos de criticidad baja) o requerir la participación del Propietario del Producto o las partes interesadas (casos de criticidad alta). Partiendo de las premisas mencionadas, el equipo decidió implementar puntos de calidad para minimizar el riesgo de fallas.

- La participación de múltiples partes, influyó en la velocidad de avanzar ya que cuantas más personas estén involucradas, más tiempo se requiere para tomar decisiones. Por tanto, para

abordar las discusiones extensas, se optó por implementar el enfoque de moderación por consentimiento sociocrático, que busca decisiones más rápidas y de mayor calidad al minimizar el rechazo en lugar de maximizar el acuerdo.

- Se presentó el riesgo de microgestión por parte del Propietario del Producto o las partes interesadas, siendo una amenaza de bloqueo para la autoorganización del equipo y la creatividad en el desarrollo de ideas y conceptos.

- Las actividades muy disgregadas se convirtieron en un factor crítico, si las tareas son demasiado restrictivas, la solución se ve limitada por la formulación de la tarea, lo que afecta negativamente la creatividad del equipo. La microgestión y la disgregación de las tareas también impactaron negativamente en la motivación del equipo y la confianza en el método Scrum, ya que los miembros del equipo esperaban un enfoque más flexible y abierto.

- Otro problema surgido en el contexto de sistemas sociales y la especificidad del sector salud fue la falta de competencia del único Propietario del Producto en todas las áreas. Esto resultó en dificultades para plasmar las necesidades de las partes interesadas al equipo. Como solución, se decidió tener un Propietario Jefe de Producto y tres Propietarios de Producto, cada uno responsable de áreas específicas, para abordar la alta complejidad. La planificación Scrum se dividió en dos partes, con una hora para todo el equipo moderada por el Propietario Jefe de Producto y otra hora para la planificación dentro del área especializada. Esto permitió dividir el equipo en subequipos más pequeños y seguir trabajando de manera colaborativa.

Después de un período de dos semanas meses de trabajo, se logró identificar un cambio estratégico en el proyecto. Inicialmente, la hoja de ruta del proyecto se basaba en la descripción cualitativa de los campos problemáticos relacionados con la adquisición de productos, sin tener en cuenta los posibles ahorros. Sin embargo, posteriormente se implementó un plan de acción priorizado que se enfoca en la relación entre el potencial de ahorro, el plazo de entrega estimado y el riesgo asociado. Esto implica que, especialmente en situaciones donde el campo problemático es complejo y el equipo no está familiarizado con él, se requiere un tiempo de preparación. Por lo tanto, durante las primeras etapas del proyecto, el análisis y la generación de ideas adquieren una

mayor importancia, mientras que la ejecución se vuelve más central en etapas posteriores. Sin embargo, esto no implica una separación clara entre las etapas de planificación y ejecución en forma de sprints. La planificación y ejecución siempre se llevan a cabo en paralelo, permitiendo ajustes a lo largo de todo el proyecto.

Reflexiones Finales

La complejidad de los Entornos VUCA ha traído como consecuencia que las empresas adopten un nuevo método de trabajo, el cual debe ser adaptable al nuevo entorno empresarial, a su vez, permitir cubrir las demandas del mercado en el tiempo estipulado. Debido a ello, surge el Scrum, el cual se fundamenta en la creación y construcción de estrategias competitivas a nivel de procesos, siendo este el factor principal para generar procesos ágiles que repercutan positivamente en los objetivos del plan estratégico.

Se puede afirmar que los elementos de Scrum son aplicables en proyectos relacionados con el área de procura y abastecimiento, aunque puede requerir adaptaciones específicas según sea el caso. Además, existen otros aspectos críticos, como la gestión de especialistas responsables de cada fase del proyecto y la definición adecuada de tareas y objetivos comunes.

Por lo tanto, en entornos como el sector farmacéutico, con una cultura de procesos tradicionales, y en el ámbito del desarrollo de sistemas sociales, se hace imprescindible llevar a cabo una investigación cualitativa más exhaustiva. A largo plazo, es aconsejable realizar un estudio cuantitativo detallado para identificar las herramientas y principios más eficaces de la Gestión Ágil de Proyectos y su impacto en los resultados.

El enfoque Sociocrático de la moderación consensuada plantea la necesidad de una investigación científica adicional debido a su carácter novedoso, su limitado uso y su diferencia con los enfoques tradicionales de toma de decisiones, tales como la autocracia o la elección democrática.

Este enfoque demanda una evaluación minuciosa y completa para comprender su eficacia, aplicabilidad y posibles ventajas en contraste con las alternativas tradicionales. La investigación

científica puede ofrecer una base sólida para evaluar y potenciar la implementación del método sociocrático de moderación consensuada en diferentes entornos.

Referencias

Domínguez, D. (2023). *Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el concepto VUCA en empresas de Guanajuato, México.* Ciencias administrativas teoría y praxis. Obtenido de http://portal.amelica.org/ameli/journal/658/6583875005/6583875005.pdf

Figueroa, F. M. (2021). *Adaptabilidad organizacional en entornos VUCA: propuesta de un modelo conceptual.* Santiago de chile: universidad de desarrollo, Facultad de ingeniería. Obtenido de https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/a2b8b10d-ae84-4a05-b13a-a1ba0fa1a307/content

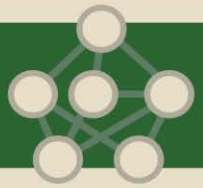
Hidalgo E. (2019). *Adapting the scrum framework for agile project management in science*. Obtenido de: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844018340635

Rolin C., (2021). *Entornos VUCA. Innova sciences business*, Obtenido de: https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33/38

Schwaber K., Sutherland J. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. Obtenido de: https://scrumguides.org/scrum-guide.html

Simons H. (2020). *El estudio de caso*. Obtenido de: https://archive.org/details/el-estudio-de-caso-teoria-y-practica/page/n17/mode/2up

Sutherland, J. (2014). *Scrum el arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo*, ed. Océano.



CAPÍTULO 13

CULTURA ORGANIZACIONAL UN COMPONENTE CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Barbara Cassarino

Resumen

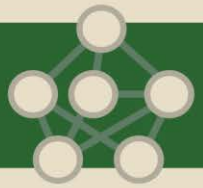
El presente artículo pretende ofrecer al lector una idea sobre la realidad de la cultura organizacional en las empresas familiares como un componente clave en la productividad. Por lo general las empresas familiares no cuentan con una cultura organizacional establecida, no se tienen definidos cargos y funciones, por lo que cualquier trabajador puede dar una orden o desautorizar, afectando a la productividad de la misma, ya que, al no tener objetivos en común, no se va en la misma dirección y esto implica una pérdida de tiempo y valor. Durante esta investigación se ha podido estudiar los conceptos teóricos de cultura organizacional, productividad y empresa familiar, así como también resaltar la importancia que tiene la implementación de la cultura organizacional en la productividad y en la toma de decisiones, Otro aspecto importante es la inculcación de valores, ya que estos se encargan de direccionar a la empresa y de la forma en como los practiquen los trabajadores influirá en la toma de decisiones. La cultura organizacional puede llevar al éxito o fracaso de una empresa.

Palabras clave: Cultura organizacional, empresa, productividad, valores.

Introducción

Hoy en día la cultura organizacional juega un papel clave en las organizaciones de cualquier tipo. Se puede decir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos que definen a una organización. Los elementos mencionados anteriormente conforman la identidad de la misma. Asimismo, la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la forma en que los empleados interactúan entre sí, en la toma de decisiones y en el desempeño de la empresa.

La cultura organizacional es clave para el desarrollo de cualquier organización y por lo tanto en su productividad. Entender y gestionar de manera correcta y darle la importancia correspondiente a la cultura organizacional es el éxito de cualquier compañía, sin embargo, las empresas familiares son muy difíciles de estudiar ya que son celosas en cuanto a su privacidad. La investigación de campo y los estudios no intrusivos son más difíciles, porque estas empresas en su mayoría son de carácter cerrado y no reportan sus resultados y sus logros públicamente. Tal como



lo comentan Lansberg I. y Astrachan J. (1994) Influence of family relationships on succession planning and training en la revista *Family Business Review* "Aún más, en los círculos de la alta gerencia, ser una empresa de familia implica cargar con el estigma de ser pequeña, plagada de conflictos familiares y gerenciada en forma no profesional".

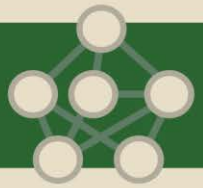
Vásquez, M. (2009). En su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, titulado "La Cultura Organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través del liderazgo gerencial" menciona que se desea enfocar en definir una estrategia para el fortalecimiento de una cultura existente a través del liderazgo presente en la organización al estudiar los elementos de la cultura corporativa ya que dentro del proceso de reevaluación se presenta la necesidad de redefinir la cultura que la distingue, que la identifica, y que, como en toda organización orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

En general, el presente estudio sirve como antecedente para definir el liderazgo a través de la cultura organizacional.

Por otro lado, Sánchez, J. (2020). En su artículo de reflexión titulado "Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones" comenta sobre la gran relevancia de la cultura organizacional en los últimos años ya que son más las empresas que se preocupan por implementar una cultura sólida en las compañías; razón por la cual lo que busca el artículo es determinar que la productividad de una compañía depende de que tan consistente es su cultura y como está puede llevar al éxito o al fracaso de la misma.

El artículo mencionado anteriormente invita claramente al llamado de atención para tener una cultura organizacional solida ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la misma.

En el presente trabajo se hablará de la realidad de no tener una cultura organizacional establecida y como se ve reflejada en la productividad de las empresas familiares



La Cultura Organizacional como un Componente Clave

En un mundo donde las exigencias del mercado varían constantemente y los recursos son cada vez más limitados, las empresas se ven obligadas a mantener sistemas de mejora continua en sus procesos y directrices que puedan asegurar la adaptabilidad de la organización y garantizar la productividad de la misma, conservando así una posición competitiva en el mercado para perdurar en el tiempo. Para lograrlo, es necesario el análisis constante de todos los procesos y los recursos utilizados para alcanzar los objetivos corporativos, es por esto que la cultura organizacional es un elemento clave que influye en el éxito o el fracaso de una empresa.

Una cultura organizacional sólida y positiva fomenta la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados. Sin embargo, cuando la cultura organizacional se ve afectada por problemas, pueden surgir diversos desafíos para la empresa. Algunos problemas comunes incluyen la falta de comunicación efectiva, la falta de diversidad e inclusión, la resistencia al cambio, la ausencia de transparencia y la no definición en los roles y responsabilidades. Estos problemas pueden afectar negativamente la productividad, la moral de los empleados, la reputación de la empresa en general y por consiguiente la rentabilidad de la misma.

Edgar Schein (2004) se refiere a cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (P. 28), mientras que Charles Handy (2011) la define como "una cultura que basa su enfoque en la definición del rol o del trabajo a realizar, no en las personalidades"(P. 19). Por lo que se puede establecer la importancia de la definición de roles dentro de la organización. No obstante, Thompson y Strickland (2001), indican que el concepto de la cultura organizacional se puede definir como “los valores, principios, formación y arraigo que se le da al lugar de trabajo. Estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente” (p.11)

En el mismo orden de ideas, el desarrollo empresarial a lo largo del tiempo, se ha determinado por diversos factores asociados con la cultura y clima organizacional, el crecimiento

acelerado de la tecnología, transformaciones en los aspectos sociales, económicos y políticos que han contribuido de manera directa en los cambios de los modelos y sistema de organización de las empresas.

Actualmente las condiciones del país generan incertidumbre por lo que obliga a la organización a mantener procesos constantes de mejora continua y adaptación que permitan garantizar su permanencia en el mercado. La cultura organizacional que caracteriza a Venezuela tiene diversos factores como la volatilidad económica y política, la cual hace que las empresas sean más flexibles y se adapten rápido a los cambios, es jerárquica y autoritaria, este poder suele estar concentrado en la alta dirección, su comunicación directa y franca, ya que los trabajadores suelen expresarse abiertamente, entre otras.

Las empresas conscientes de los problemas existentes en cuanto a comunicación, manejo de los recursos, clima laboral y toma de decisiones tienen claro la necesidad de controlar sus procesos. La problemática más marcada en las empresas familiares es la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los trabajadores, ya que no existe de manera documentada una estructura organizativa, cargos definidos, por lo que no hay una línea de mando al momento de que se presente algún problema. Al no establecerse las funciones por puesto de trabajo, cualquiera puede dar una orden o parar la ejecución de la misma que ya dio otro trabajador. A causa de lo mencionado anteriormente se generan tiempos no productivos los cuales son aquellos que no generan valor a la gestión de la empresa.

Estos problemas pueden afectar negativamente la productividad, la moral de los empleados, la calidad de los productos y la reputación general de la empresa. Por lo tanto, es vital que las empresas aborden y resuelvan de manera proactiva los problemas de la cultura organizacional para garantizar un entorno de trabajo saludable y exitoso.

Por lo que se establece la siguiente interrogante:

¿Cómo la cultura organizacional de una empresa familiar puede afectar su productividad?

A la hora de organizar una empresa y hacerla más competitiva, es necesario definir sistemas de producción eficientes, constituidos por un conjunto de actividades y procesos, que generen bienes y servicios con alto grado de satisfacción al cliente, sin descuidar el clima organizacional de la compañía ya que es clave para un buen desempeño de la misma. "La cultura de la empresa familiar es el producto de sus creencias, valores y metas integradas en su historia y lazos sociales" (Hall, Melin y Nordqvist, 2001).

Desde una perspectiva más general las organizaciones deben hacerse cada vez más competitivas para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, lo que es imposible lograr sino se cuenta con una estructura organizacional bien definida que contemple los niveles de autoridad, las funciones y responsabilidades de la gerencia y el adecuado manejo de la información. Esto es clave para elevar la productividad y garantizar la permanencia en el mercado.

Bajo este enfoque, las empresas para lograr su desarrollo económico, cubrir sus necesidades, administrar efectivamente cada una de las áreas, deben apoyarse en una cultura organizacional definida y compartida como estrategia general para tratar las relaciones humanas, conocer los intereses de todo el personal, sus valores, para lograr una motivación eficiente, con la finalidad de lograr el éxito.

La cultura organizacional juega un papel clave en la forma en que se llevan a cabo las actividades diarias, se toman decisiones y se interactúa entre los empleados. Comprender y gestionar adecuadamente la cultura organizacional permite a las empresas fortalecer su identidad y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial y así asegurar su permanencia en el mercado. Aún más en las empresas familiares en las que se debe generar un sentido de pertenencia no solo por parte de los propietarios sino también por parte de los trabajadores.

Asimismo, en la revista titulada "Revista Venezolana de Gerencia" los autores Guzmán, D., Tenorio N. y Pazmiño, K. (2022), llevaron a cabo un estudio el cual llamaron "Cultura organizacional y salario emocional" el cual consiste en proponer un modelo para cultura organizacional con la inclusión de variables del salario emocional; para ello, se plantean las preguntas de investigación que derivan en un conjunto de hipótesis que contemplan la influencia

de las variables: oportunidades de desarrollo, balance de vida, cultura laboral, beneficios psicológicos, entorno laboral sobre la cultura organizacional. La investigación expuesta guarda relación al tema de estudio ya que manifiesta interés en el bienestar y satisfacción de su personal, para ello requiere mejorar sus estrategias de motivación.

En esencia, una cultura organizacional establecida contribuye a atraer y retener nuevos talentos, mejorar la satisfacción laboral y la productividad.

La Cultura Organizacional en Empresas Familiares

La cultura organizacional en empresas familiares es única y especial debido a la fuerte influencia de la familia en el entorno laboral.

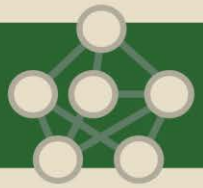
En este tipo de organizaciones, los valores, tradiciones y creencias familiares suelen verse involucrados en todos los aspectos de la empresa. La lealtad, el compromiso y la confianza son aspectos fundamentales en la cultura de estas empresas, ya que la relación familiar a menudo se extiende al ámbito laboral.

También es común encontrar una comunicación más cercana y directa. Sin embargo, también pueden surgir desafíos, como la dificultad de separar los roles familiares de los roles laborales y la resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la familia.

En las empresas familiares, se pueden presentar una serie de desafíos específicos debido a la dinámica y las relaciones familiares involucradas. Algunos de ellos son:

1. Conflictos familiares: Los desacuerdos y conflictos personales entre los miembros de la familia pueden afectar negativamente la toma de decisiones y la gestión de la empresa.

2. Falta de separación entre lo personal y lo profesional: En las empresas familiares, puede ser difícil separar los asuntos familiares de los asuntos empresariales, lo que puede llevar a decisiones emocionales y poco objetivas.



3. Sucesión y liderazgo: La sucesión de liderazgo en una empresa familiar puede ser complicada y desencadenar tensiones entre los miembros de la familia. La falta de un proceso de sucesión claro puede afectar la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

4. Falta de profesionalización: En ocasiones, las empresas familiares pueden carecer de estructuras y procesos formales, lo que dificulta la profesionalización de la gestión y puede limitar el crecimiento y la eficiencia de la empresa.

5. Resistencia al cambio: Las empresas familiares a menudo tienen una cultura arraigada y tradicional, lo que puede generar resistencia al cambio y dificultar la adaptación a nuevas tendencias y tecnologías.

6. Falta de equidad y transparencia: La toma de decisiones y la asignación de recursos pueden verse afectadas por la falta de equidad y transparencia, lo que puede generar disgusto y conflicto entre los miembros de la familia.

Es importante abordar estos desafíos de manera proactiva y establecer políticas y procesos claros para garantizar la sostenibilidad y el éxito de la empresa familiar.

Cultura Organizacional, Productividad y Empresa Familiar

Edgar Schein, uno de los principales exponentes en el estudio de la cultura organizacional, desarrolló un modelo de cultura organizacional para hacer que la misma sea más visible dentro de una empresa.

En su estudio, Edgar Schein plantea que existen tres niveles de cultura que conforman un modelo de cultura organizacional.

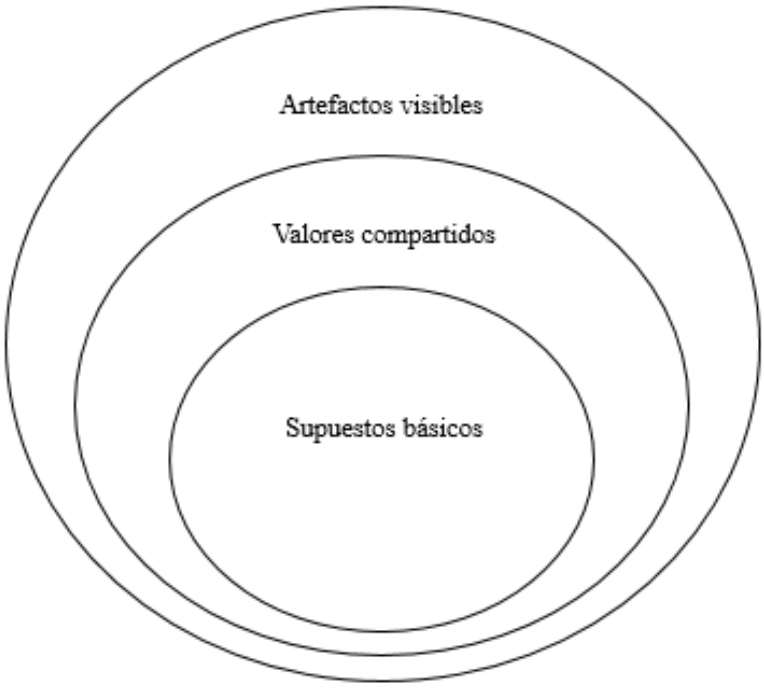
El primer nivel es el nivel superficial, que consiste en los artefactos visibles y tangibles de la cultura, como los símbolos, el lenguaje utilizado y los comportamientos observables. El segundo nivel es el nivel de los valores compartidos, que se refiere a las creencias, normas y actitudes compartidas por los miembros de la organización.

Estos valores son más profundos y pueden influir en la forma en que se toman decisiones y se llevan a cabo acciones en la organización y el tercer nivel es el nivel de los supuestos básicos, que son las creencias inconscientes y fundamentales que dan forma a la cultura organizacional.

Estos supuestos básicos son difíciles de identificar y cambiar, pero tienen un impacto significativo en la forma en que se percibe el trabajo, se toman decisiones y se interactúa dentro de la organización.

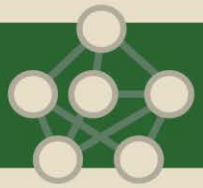
En resumen, el modelo de cultura organizacional de Schein sostiene que la cultura es un sistema complejo que se compone de diferentes niveles interconectados y que influyen en la forma en que se comportan los miembros de la organización.

Figura 1, Niveles de Cultura que conforman un Modelo de la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia a partir de Schein

Se plantea también que la productividad es un aspecto fundamental en cualquier organización, ya que se refiere a la capacidad de generar resultados de manera eficiente y efectiva.



Una organización altamente productiva es aquella que logra maximizar el rendimiento de sus recursos, minimizar los desperdicios y optimizar los procesos de trabajo. Para mejorar la productividad, es importante fomentar una cultura organizacional sólida y positiva.

Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como "una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado" (Levitan, 1984).

Una cultura organizacional fuerte promueve la motivación de los trabajadores, facilita la eficiencia en el trabajo y fomenta el compromiso de los mismos con los objetivos y valores de la organización. Al fomentar una cultura que valore el rendimiento, la colaboración y la innovación, las organizaciones pueden impulsar su productividad y alcanzar un mayor éxito en sus operaciones.

Al definir lo que es una empresa familiar, se puede decir que es aquella en la que la propiedad y el control de la misma están en manos de una o varias familias. Estas organizaciones suelen ser gestionadas por miembros de la familia y se caracterizan por la combinación de relaciones familiares y empresariales. Este tipo de empresas pueden tener ventajas, como un mayor compromiso y lealtad de los trabajadores, así como desafíos, como la dificultad de separar los asuntos familiares de los empresariales.

La continuidad generacional y la preservación de los valores familiares son aspectos importantes en este tipo de organizaciones.

Según Barroso, Sanguino y Bañegil (2012) una empresa familiar "es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes" mientras que para Lozano Posso (2000) la empresa familiar también puede definirse como "un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales".

La relevancia de las empresas familiares en la economía mundial se puede notar en la reseña del IFC. Banco Mundial, (2011) "Es importante anotar, que, dentro del devenir histórico, las empresas familiares han constituido la forma de organización empresarial más antigua, siendo en la mayoría de los casos, la base de los procesos de desarrollo que suceden a las grandes crisis estructurales".

Reflexiones Finales

El uso del método de la cultura organizacional de Schein es beneficioso para las empresas. Este enfoque permite comprender y analizar los diferentes niveles de la cultura de una organización, desde los comportamientos y artefactos visibles hasta los valores fundamentales y las suposiciones subyacentes. Al comprender y evaluar estos aspectos, las empresas pueden identificar las fortalezas y debilidades de su cultura, y tomar medidas para alinearla con su misión, visión y valores. Además, el método de Schein ayuda a comprender cómo los valores y creencias fundamentales influyen en la toma de decisiones, la interacción entre los trabajadores y el desempeño general de la empresa.

Al utilizar este enfoque, las organizaciones pueden construir una cultura sólida y coherente que fomente la productividad, la motivación y el compromiso de los empleados, y promueva el éxito a largo plazo.

Hay que tomar en cuenta que por ser empresas familiares presentan características distintivas, tales como su administración en el control directivo y financiero. También contienen elementos culturales propios (de la empresa familiar) que influyen en el sentido de pertenencia de los trabajadores de seguir laborando en ella.

Uno de esos indicadores podría ser la calidad de trato recibida dentro de la empresa y como se manejan los canales de comunicación. Asimismo, existen valores que son determinantes para la supervivencia de la organización en la sociedad, tales como el orgullo por los productos que elaboran, el conocimiento de la historia de la empresa, la percepción de las fortalezas y debilidades y su participación en la misma.

Por otra parte, se debe fomentar la participación y el liderazgo, es decir, involucrar a los trabajadores en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional. Esto puede incluir la formación de equipos de trabajo, la delegación de responsabilidades y la promoción de la toma de decisiones compartida.

Regularmente se debe evaluar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de la empresa. Para esto se pueden aplicar encuestas del clima laboral, feedback de los trabajadores y analizar los indicadores clave de rendimiento establecidos. Se debe ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno, es decir, estar abierto a nuevas ideas, tecnologías y tendencias.

Las organizaciones pueden aprovechar al máximo su cultura organizacional para mejorar el desempeño, la satisfacción de los colaboradores y el logro de los objetivos empresariales.

Referencias

Barroso, A., Sanguino, R. y Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s Concyteg*, *7*(83), 611-622.

Guzmán, D., Tenorio, M. y Pazmiño, K. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia. RVG, 27* (7), 118-131

Hall, A., Melin, L., y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*

International Finance Corporation IFC-Banco Mundial. (2011). *Manual para el buen gobierno de las empresas familiares*, IFC Washington.

Washington D.C.: Coporación Financiera Internacional (IFC), Banco Mundial.

Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, *7*(1), 39-59.

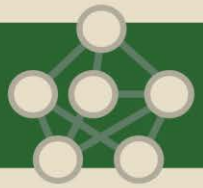
Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI* (74), 49-67.

Sánchez, J. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones.*

Schein, E. (2017). *The Structure of Culture. In Organizational culture and leadership* (5th edición). Editorial John Wiley & Sons Inc.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001). Dirección y Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill

Vásquez, M. (2009). *La Cultura Organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través del liderazgo gerencial*.



CAPÍTULO 14

CADENA DE SUMINISTRO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y SU IMPACTO EN LOS INVENTARIOS

Georgina González

Resumen

En nuestros tiempos, ante todas las exposiciones de impacto global que se han venido presentando, las industrias del comercio moderno en su cadena de suministro se enfrentan a retos excesivos y a situaciones inciertas que desfavorecen en su gestión como la planeación, la supervisión y el control. El presente artículo tuvo como directriz; interpretar el diagrama de Ishikawa conforme a una herramienta en control de calidad en el punto de partida de análisis en los procesos, en las ventas, servicio al cliente y en cada uno de los elementos que engloban la cadena de suministro; donde el nivel de la investigación es de tipo exploratoria-descriptiva de estudio de caso. El contexto de estudio estuvo conformado por la empresa venezolana GV, C.A, donde la técnica de recolección de datos para obtener la información fue la entrevista informal. Luego de la información recopilada se concluye que el diagrama de Ishikawa es una herramienta valiosa en los desafíos de la cadena de suministro evaluando las posibles causas de problema e identificando las áreas específicas que requieren mejoras o acciones correctivas aumentando la eficiencia y el rendimiento en una empresa comercializadora.

Palabras clave: calidad, gestión, desafíos.

Introducción

En el contexto de los procesos de comercialización, es esencial garantizar que los productos lleguen de manera oportuna y adecuada al mercado, cumpliendo con los estándares de calidad y satisfaciendo las demandas cambiantes de los consumidores; comercializar un producto es encontrar la presentación y el acondicionamiento que lo vuelva atractivo en el mercado, propiciar la red más apropiada de distribución y generar las condiciones de venta para su impulso.

No obstante, en Venezuela el entorno empresarial es cada vez más competitivo y dinámico, como lo es la empresa GV, C.A ubicada en la Zona Industrial de Valencia, dedicada a la comercialización nacional, almacenaje de grasas y aceites de origen vegetal en lotes industriales, implicando todas las acciones necesarias para llevar sus productos o servicios al mercado y llegar a los clientes, bajo rigurosos sistemas de control que garantizan condiciones adecuadas de estabilidad e inocuidad.

La innovación y el mejor personal de expertos son sus fortalezas, así como el mayor aporte a la industria alimentaria del país, incluyendo estrategias de investigación de mercado, promoción, distribución, venta y atención al cliente.

Sin embargo, la empresa se enfrenta a numerosos retos que afectan sus procesos de comercialización a nivel interno, presentándose una situación de atención en la planificación en intervalos de tiempo imposibilitando la generación de correlativos de operaciones para la entrega de productos a través del sistema administrativo, ocasionando de forma inmediata el problema central; radicando en una falla en la cadena de suministro lo que acarrea la falta de disponibilidad de productos en los inventarios, ya sea, manteca o aceite vegetal comestible, para la entrega oportuna a los clientes.

Según lo antes descrito, podemos deducir que estos desafíos pueden incluir la volatilidad de la demanda, la complejidad de la red de distribución, la falta de sincronización entre los factores de la cadena, los altos costos logísticos, así como el incumplimiento de despachos a la cartelera de cliente y pérdidas del mismo, debido que la empresa no cuenta en estos momentos con un plan de acción de trabajo que permitan estimar el grado de eficiencia y eficacia en los procesos.

El alcance del estudio se ha definido en función del objetivo que se quiere lograr en consideración a las características y necesidades internas de la empresa.

Aunado a esta situación empresarial, para entregar un excelente servicio al cliente final es adjudicando una gestión y control de calidad eficiente con el objetivo de identificar sus características y regulaciones para posicionarse en un mercado tan competitivo en que se ven sumergidas.

Por tal motivo en todo proceso comercial es necesario una serie de etapas que van desde la fabricación del producto hasta su entrega al consumidor, este conjunto de acciones se conoce como cadena de suministro, donde se debe tener conocimiento en su definición, características y elementos para entender de forma clara la importancia en las empresas.

En el mismo orden de ideas, es fundamental describir por medio de un diagrama de Ishikawa visual que se utiliza para analizar y comprender las causas que pueden estar contribuyendo a un problema o efecto específico dentro de la cadena de suministro.

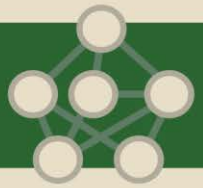
Esta herramienta se basa en el principio de que los problemas pueden tener múltiples causas subyacentes y que es importante identificar y abordar para resolver, que al comprenderlas la empresa puede implementar medidas correctivas y preventivas adecuadas para mejorar la eficiencia y la efectividad de su cadena de suministro y a su vez facilitando la toma de decisiones.

Siguiendo con este razonamiento, un diagrama de Ishikawa generalmente se prepara como un preludio para desarrollar los datos necesarios a fin de establecer empíricamente la causalidad. El estudio de la teoría y las prácticas de calidad en empresas individuales es usual, pero hay pocas investigaciones sobre cómo incorporar los requerimientos de calidad en el diseño y planeación de cadenas de suministro globales (Barbosa, P. A. P., Mota, B., Carvalho, A. 2018). Otros autores como (Batson, R., Mcgough, D. 2007), consideran que el modelado de la calidad es un aspecto poco abordado de la gestión de cadenas de suministro.

Por esta razón, el gerente juega un papel importante en el conocimiento y aplicación de los métodos en control de calidad para las empresas, explorando hoy en día opciones tecnológicas que pueden realizar y replicar estos diagramas desarrollando todas sus conexiones y la información relevante de las conclusiones establecidas durante el análisis del problema. Una gestión efectiva de la cadena de suministro puede ayudar a una empresa a mejorar su reputación, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.

Conforme a ello, el propósito de la investigación es interpretar el diagrama de Ishikawa a manera de herramienta en control de calidad como punto de partida de análisis en los procesos presentes en la cadena de suministro.

En el marco de estas ideas, luego de revisar y chequear diferentes fuentes, se extraen los siguientes hallazgos:



En su trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia de Operaciones y Logística, titulado: “Gestión de inventario para mejorar el abastecimiento en una comercializadora de ferretería industrial, Callao, 2021-Peru”.

García, C., Eveling, M. (2021), menciona que la empresa presenta falencias en el tratamiento de la información, que van desde errores entre el inventario físico y los datos del sistema hasta incongruencias en la ubicación física de los productos generando desabastecimiento o sobre stock, así como también los pedidos de importaciones se vienen realizando con un análisis precario y en muchas ocasiones haciendo uso de los datos incorrectos que arroja el sistema.

En la investigación citada, el objetivo general planteado fue determinar los factores en la gestión de inventarios que mejoran el abastecimiento en una comercializadora de ferretería industrial y la implementación de herramientas que brinden información de la clasificación adecuada de la gran variedad de productos en el abastecimiento.

Podemos resaltar que la investigación de estudio nos brinda grandes aportes que se vienen dando como consecuencia de la globalización incrementado la competitividad en los mercados, obligando a las empresas de los diferentes rubros a priorizar todos sus procesos en especial los que definen la cadena de suministro, implementando herramientas que permitan planificar la gestión de inventarios logrando así proveer y distribuir oportunamente los bienes o servicios que ofrecen.

Siguiendo las ideas expuestas, en la Revista ciencia administrativa, titulada: Análisis de tiempos y movimientos en el proceso de producción de vapor de una empresa generadora de energías limpias en México, Bello, P., Domínguez, M y otros (2020), manifiestan el estudio del tiempo y el movimiento como una técnica de gran ayuda para las empresas que actualmente no se valora. Éste asume un valor muy importante para conseguir un trabajo de manera eficiente y efectiva.

En concordancia con lo anterior, el análisis descrito en esta investigación tiene como objetivo identificar los inconvenientes en la productividad por parte de los operadores de una empresa generadora de energía limpia en la región de Perote, Veracruz; utilizando un diagrama de Ishikawa y el método 6M se identificaron las principales causas de la baja productividad. Con el uso de estas

herramientas se determinó que en cualquiera de las áreas de trabajo existe una cultura estandarizada para la realización de sus actividades de manera equitativa.

De allí, se resalta en esta revista científica el diagrama de Ishikawa como una de las herramientas de elección con el fin de solucionar estos inconvenientes logrando describir posibles áreas de mejoras en la empresa. La investigación expuesta guarda relación con el objeto de estudio, mencionando que toda empresa, sin importar el tamaño o el rubro al que pertenecen, deben centrarse en un entorno más competitivo, disponer de la tecnología y saber aplicarla de manera eficaz y eficiente; con la finalidad de tener organizaciones más productivas. Para ello, las empresas deben seleccionar las herramientas de calidad adecuadas para administrar de una forma correcta el desarrollo organizacional interno, optimizando los procesos y planificando adecuadamente las actividades requeridas.

Así mismo**,** en la Revista Venezolana de gerencia, de título: Selección y evaluación de las herramientas de mejora de procesos, Maya Mendoza, J., Llanos, L. F. (2022), explican la falta o mal uso de herramientas de mejora en la mediana empresa del sector industrial sumado a la sobrevaloración y elección errónea de las mismas originan una mala implementación y poca eficacia en la mejora de procesos.

El objetivo de esa investigación fue evaluar y proponer las herramientas de mejora que logren procesos eficaces en empresas medianas del sector industrial capaces de producir productos y servicios de calidad.

Por tal motivo, concluyen que las herramientas que pertenecen a la ingeniería de calidad son las mejores evaluadas, teniendo en cuenta la peligrosidad implícita del sector industrial, garantizan la integración responsable y continua de estas soluciones, además de ser utilizadas regularmente en la industria, utilizando el diagrama de Ishikawa (causa–efecto) con relaciones de frecuencias de menciones por parte de los expertos de las principales causas que dan origen a los problemas dentro de los procesos.

Se puede inferir, en la investigación antes descrita, que las herramientas de mejora se pueden integrar a los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones y con esto, coadyuvar en la certificación de las mismas ante las normas ISO 9001.

Ante esta situación, las herramientas de mejora son usadas en muchas empresas que aspiran a alcanzar la eficacia y la eficiencia de sus procesos de producción, calidad, diseño, logística y servicios. Como se observó en esta investigación, si se aplican una amplia gama de herramientas de mejora, las cuales deberían resolver los problemas que se presentan en los procesos de cualquier organización.

La cadena de suministro

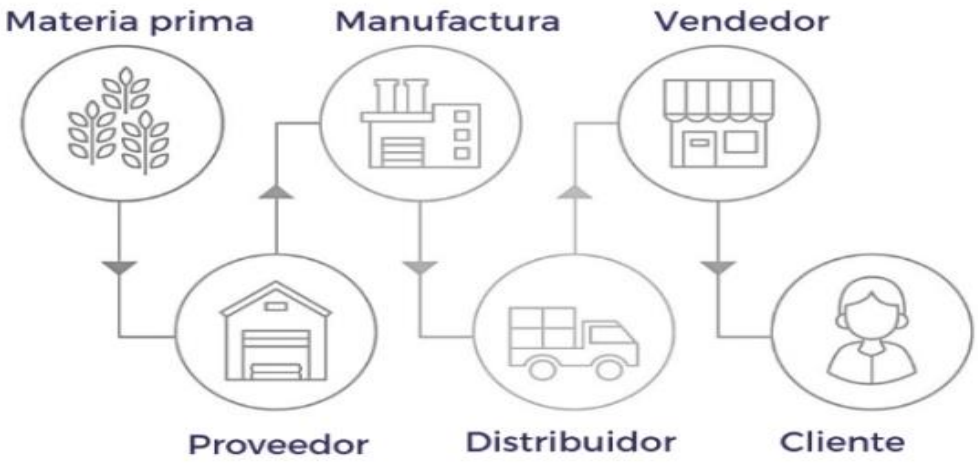
Con relación a la cadena de suministro, Ballou, R. H. (2004), la menciona como un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, entre otros), que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor.

Dado que las fuentes de materia prima, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado.

Al mismo tiempo, existe un modelo de operación en las empresas, afirmado por Flores, J. F. (2004), refiriendo a la cadena de suministro “Supply Chain que se comprende desde los proveedores hasta los clientes y todos estos como elementos relacionados de una cadena, incluyendo actividades como la planificación, administración de inventarios, procesamiento de órdenes de compra, transporte y distribución de mercancías, entre otros, haciendo énfasis del maximizar las ventas de la empresa.

Entonces, la cadena de suministro en un esquema objetivo principal de la cadena de suministro que es garantizar la satisfacción del cliente y simplificado es el siguiente:

Figura 1. Esquema de la cadena de Suministro



Fuente: Flores, J. F. (2004).

La cadena de suministro en la gestión de inventarios

Igualmente, Flores, J. F. (2004), alega que la cadena de suministro se compone de un elemento clave que se debe gestionar cuidadosamente para asegurar su correcto funcionamiento como lo es la gestión de inventario fundamental para garantizar la calidad. Esto implica contar con sistemas y procesos eficientes para realizar un seguimiento de los niveles de inventario, evitar el exceso o la falta de stock, y garantizar que los productos se utilicen antes de su fecha de vencimiento. Al igual se pueden implementar estrategias que ayudan a mejorar la calidad del inventario, aquí algunas de ellas:

1- Optimización de procesos a través de la identificación y mejora en la cadena de suministro puede ayudar a evitar errores y garantizar una gestión eficiente del inventario, incluyendo la implementación de tecnologías de seguimiento y gestión de inventarios, la automatización de tareas repetitivas y la mejora de la comunicación entre los diferentes actores de la cadena.

2- Colaboración con proveedores, estableciendo una comunicación clara y fluida con los proveedores puede ayudar a garantizar que los productos se entreguen a tiempo y

cumplan con los estándares de calidad. Esto implica compartir información relevante, como pronósticos de demanda o cambios en los requisitos de calidad.

3- Monitoreo y mejora continua. Es importante monitorear regularmente la calidad del inventario y buscar oportunidades de mejora. Esto puede implicar la implementación de sistemas de control de calidad, la realización de auditorías periódicas o la recopilación de comentarios de los clientes.

Diagrama de Ishikawa aplicada en la cadena de suministro

Inicialmente, Evans, J. R., Lindsay, W.M. (2015), refiere a uno de los pioneros en la revolución de la calidad en Japón, Kaoru Ishikawa; fue la figura más notable en la calidad japonesa hasta su muerte en 1989, anduvo en el desarrollo de los lineamientos generales de la estrategia de calidad japonesa, y sin su liderazgo el movimiento por la calidad japonés no disfrutaría del reconocimiento y el éxito mundial que posee en la actualidad, efectuando el concepto de calidad total de Feigenbaum e impulsando una mayor participación de todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal de primera línea, reduciendo la dependencia en los profesionales de la calidad y los departamentos de control de calidad.

Ante lo expuesto, refiere Ishikawa que su investigación influyó sobre el desarrollo de una visión ascendente y participativa de la calidad, que se convirtió en el sello distintivo de la aproximación japonesa a la administración de la calidad. Sin embargo, el autor también fue capaz de llamar la atención de los altos directivos de las empresas y convencerlos de que se necesitaba un método de control de calidad a nivel integral en las empresas para lograr un éxito total.

En resumen, Ishikawa consideraba que la calidad comienza con el cliente y, por tanto, el entendimiento de sus necesidades es la base para el mejoramiento, señalaba que los motivos de queja de los clientes deben identificarse en forma activa. Su teoría se le conoce más por haber desarrollado una herramienta popular para el mejoramiento de la calidad denominada diagrama de causa y efecto, que lleva su nombre.

A continuación, el diagrama de Ishikawa es una herramienta que ayuda a estructurar la información, dando claridad, mediante un esquema gráfico, de las causas que producen un problema, pero en si no identifica la causa raíz. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

Así mismo, este diagrama es utilizado para explorar todas las causas reales o potenciales (entradas) que explican un efecto de interés (salida). Otras denominaciones: diagrama espina de pescado, diagrama causa-efecto, diagrama de árbol, análisis de la causa raíz. Forman parte de las 7 herramientas de la calidad, ampliamente difundidas como forma de mejorar los procesos de las empresas; desde entonces, se utilizan en los sistemas de gestión para ayudar en la mejora de los servicios y procesos.

Por consiguiente, esta herramienta provee las siguientes funcionalidades básicas: en primer lugar, es una representación visual de aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado, en segundo lugar, la interrelación entre los posibles factores causales queda claramente especificada donde un factor causante puede aparecer repetidamente en diferentes partes del diagrama. Y, en tercer lugar, las interrelaciones se establecen generalmente en forma cualitativa e hipotética.

Un diagrama de Ishikawa es preparado como un preludio al desarrollo de la información requerida para establecer la causalidad empírica.

Conforme a las circunstancias, podemos relacionar el diagrama de Ishikawa aplicada en la cadena de suministro detectando los problemas que, a lo largo de la cadena de producción, restan competitividad o calidad a los procesos, convirtiéndose en un desafío para las empresas de hoy en día, cuya complejidad crece al ritmo que marcan las exigencias del consumo y el cliente. Buscar soluciones frente a las fallas que merman la capacidad de la empresa requiere, antes que nada, un diagnóstico certero y ajustado acompañado por grupos pequeños elegidos del área de operaciones o la gerencia como facilitador capacitado y experimentado.

Del mismo modo, la multitud de factores que intervienen en el proceso productivo y la necesidad de que toda la plantilla implicada reme en la misma dirección a fin de solventar estas ineficiencias, exigen una metodología clara, rigurosa y lo más visual posible que escarbe en la raíz del problema y alinee a los actores participantes en el proceso, desde los empleados hasta los proveedores.

Hay que analizar cada uno de los departamentos de trabajo, las posibles causas que lo generan y las acciones que hay que planificar para solucionarlo. Al ser un **procedimiento muy visual** facilita su comprensión y permite alcanzar soluciones efectivas rápidamente.

Previamente, las cadenas de suministro en las empresas cumplen con regulaciones y normativas aplicables a los productos, esto puede incluir requisitos de etiquetado, certificaciones específicas o estándares de calidad. Teniendo en cuenta las relaciones comerciales de una empresa es importante que se establezca una buena conexión con sus clientes para garantizar la continuidad en cualquier tipo de giro o cambio. Para lograr una mejor comunicación con el cliente, se pueden enviar regularmente información con novedades de la empresa, ofrecer propuestas impactantes, incorporar tecnologías como estrategia efectiva, tratar las quejas y reclamos con disposición de resolver todos los problemas.

Por esta razón, una vez que se da inicio a una relación comercial, toda empresa debe conocer y aplicar un cuerpo legal, con el objetivo de regular estos intercambios económicos. La empresa GV, C.A aplica el código de comercio venezolana, donde se establecen los derechos y las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, definen los criterios de delimitación de la materia mercantil y establecen las sanciones en caso de incumplimiento. Esta ley de reforma parcial del código de comercio, fue publicada en la gaceta oficial de la República de Venezuela N° 472 extraordinarios de fecha 17 de octubre de 1955.

Similarmente, Domínici, A. (1958). Resalta sobre el código de comercio, lo siguiente:

> El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes. Define el comercio, en su más extensa acepción, el conjunto de relaciones civiles, sociales o políticas, que pueden existir entre los hombres. En sentido general, llamasen

> también como comercio todas las relaciones de interés, cuyo fin es la transmisión de cosas o derechos. Así se dice en el lenguaje jurídico que una cosa esta o no esta en el comercio, con lo cual se da a entender que puede o no ser materia de convenciones. (p. s/n)

Del aporte señalado, se considerada la adjudicación del código de comercio en una empresa comercializadora porque regula las operaciones mercantiles, donde su aplicación garantiza el cumplimiento de dichos estándares de carácter legal en la práctica empresarial, evita sanciones por parte de las autoridades competentes y fomenta la confianza del cliente, proporcionando experiencias personalizadas, canales de atención y protegiendo los datos del cliente con información clara y coherente.

Metódica

El presente estudio se enmarcó dentro de una investigación de nivel de tipo exploratoria-descriptiva, obteniendo un grado superficial de conocimientos, la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Al referirnos al tipo de investigación descriptiva, este busca la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, con estudio correlacional que intenta determinar el grado de relación existente entre las variables.

En cuanto a la investigación contextualizada en la empresa en estudio, puede ser una herramienta valiosa para comprender las experiencias y percepciones de los clientes, empleados y otras partes interesadas en relación con los productos, servicios y procesos comerciales de la empresa.

Al utilizar este enfoque, los investigadores se centrarían en comprender cómo las personas experimentan y dan sentido a su relación con la empresa y cómo influye en su comportamiento y decisiones.

Cabe destacar, la estrategia general que adopta la investigación para responder al problema planteado, es un estudio de caso, donde se obtuvieron los datos directamente de las personas investigadas, o de la realidad donde ocurren los hechos.

El contexto de estudio estuvo conformado por la empresa Venezolana GV, C.A, a su vez la muestra estuvo representada por sujetos participantes en el estudio proporcionando información relevante para comprender el fenómeno que se está investigando.

En continuidad, la técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista informal, cuyo contenido eran preguntas que fueron formuladas al entrevistado, el gerente de operaciones, indagando, en gran cantidad, aspectos y detalles que este presentando la empresa en sus procesos de comercialización, quedando esta guía de entrevista como instrumento; registrándose las respuestas, de manera que la información pueda ser recuperada, procesada, analizada e interpretada posteriormente.

Paralelamente, los resultados arrojados representan de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso, aplicarlo es de fácil acceso y económico, convirtiéndose en una de las técnicas preferidas por muchas empresas.

El diagrama de Ishikawa se aplica en la cadena de suministro para identificar las causas del problema e implementar medidas correctivas y preventivas adecuadas para encontrar soluciones efectivas mejorando la eficiencia y su vez facilitando la toma de decisiones.

Por consiguiente, para utilizar el diagrama de Ishikawa en la cadena de suministro y comprender las causas subyacentes del problema en la empresa antes mencionada, primero se identifica el problema y las causas, agrupándolas en las categorías de mano de obra, máquinas, materiales, método, medio ambiente y medición.

Seguidamente se analizan las causas encontradas, determinar las más relevantes y las que tienen mayor impacto en el problema con el objetivo de buscar soluciones efectivas y factibles de implementar, finalizando con la evaluación de los resultados.

Así mismo, el diagrama de Ishikawa por su apariencia visual, se conoce como diagrama de espina de pez, la cabeza de este pez quedaría a la derecha del gráfico, en ella, se debe introducir el efecto que se quiere conseguir para solucionar el problema detectado; en el caso de la empresa GV, C.A, sería la falta de productos en el almacén.

Posterior a ello, se traza una flecha que vaya de izquierda a derecha, atravesando todo el gráfico, y que acabe en el efecto que se describió.

A partir de esta línea principal, se trazan líneas perpendiculares arriba y abajo para mencionar las causas principales que inciden en el problema que busca la empresa solucionar.

A continuacion se muestra un ejemplo de la representacion grafica descrita del Diagrama de Ishikawa.

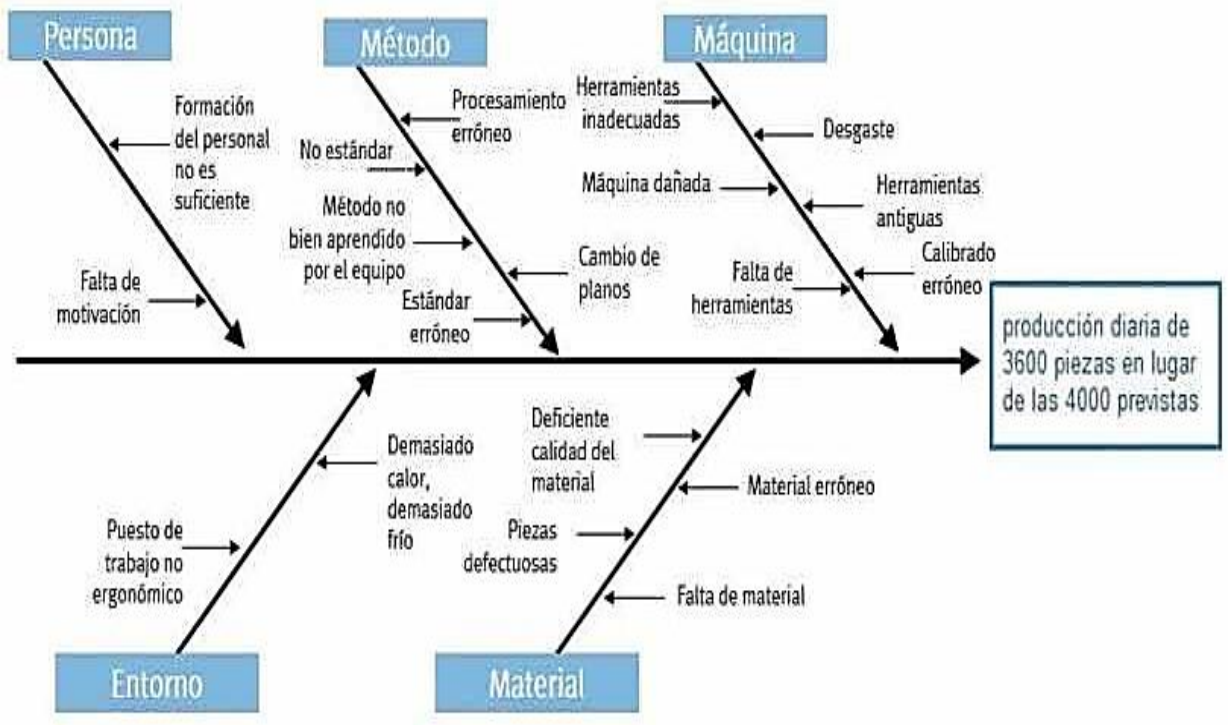


Figura 2. Estructura general del diagrama de Ishikawa

Fuente: Evans, J. R., Lindsay, W.M. (2015).

Discusión

El resultado de distribuir adecuadamente en un diagrama el problema, las áreas que afecta y las causas posibles derivarán en una estructura integrada y fácil de leer e interpretar. Luego de aplicar el diagrama de Ishikawa, el resultado obtenido reflejara una forma entendedora de la raíz de los fallos en un sistema productivo. Partiendo de este diagnóstico se podrá elegir el mejor tratamiento para la mejora continua de la empresa, además de especificar las acciones a tomar, se recomienda designar grupos y responsables para abordarlo.

Desde entonces, al encontrar las causas de los problemas y solucionarlos, se puede mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, lo que se traduce en una reducción de costos y una mejora en la calidad del servicio, al igual que prevenir problemas futuros, identificando los problemas antes de que ocurran y tomar medidas preventivas para evitarlos. Así mismo permite a los miembros del equipo de la cadena de suministro colaborar en la solución de problemas y crecimiento de la empresa.

Por consiguiente, según la información suministrada por el gerente operacional de la empresa, el servicio de almacén no es manejado adecuadamente, por falta de políticas internas que no se manejan con un procedimiento sistemático en la ejecución de los procesos que allí se desarrollan y una falta de planificación estratégica para perfeccionar el tiempo de reposición de los productos a los inventarios, para así obtener nuevamente mercancía que se ha agotado o que es muy demandada por los clientes.

Reflexiones

La aplicación del diagrama de Ishikawa en una empresa comercializadora puede ser beneficiosa para identificar y comprender las posibles causas de los problemas o desafíos que enfrenta la empresa en su actividad de comercialización. Este enfoque puede ser útil para analizar y visualizar las diferentes categorías de causas que podrían estar contribuyendo a un problema o situación no deseada y a su vez mejorar los procesos, la satisfacción del cliente y los resultados comerciales en general.

Así mismo, buscar soluciones frente a los fallos que merman la capacidad de la empresa GV, C.A, requiere, antes que nada, una diagnosis certera y ajustada. La multitud de factores que intervienen en el proceso productivo y la necesidad de que toda la plantilla implicada reme en la misma dirección a fin de solventar estas ineficiencias, exigen una metodología clara, rigurosa y lo más visual posible que escarbe en la raíz del problema y alinee a los actores participantes en el proceso, desde los empleados hasta los proveedores.

Por otra parte, el diagrama de Ishikawa es una herramienta valiosa que pueden utilizar los gerentes como análisis en la cadena de suministro en la empresa comercializadora, ya que les permite tomar decisiones informadas y efectivas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. A futuro podría dársele seguimiento a las acciones realizadas y los resultados obtenidos, en el caso de que los encargados del área decidan llevar a cabo las propuestas presentadas en la investigación.

Finalmente, se recomienda aplicar el diagrama de Ishikawa, analizando las posibles causas generales para poder encontrar la causa raíz, en diferentes niveles como: materia prima, mano de obra, método de trabajo, medio ambiente, mantenimiento, y medidas de desempeño del proceso, detectando en cada etapa puntos clave que podrían ayudar a mejorar el proceso actual, generando un enfoque dirigido a la búsqueda de distintas causas que podrían estar generando deficiencias que obstaculizan el buen funcionamiento del almacén y así poder conseguir el diseño de un plan d mejoras para los procesos ejecutados dentro de la empresa.

Referencias

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson educación.

Barbosa-Povoa, A. P., Mota, B., & Carvalho, A. (2018). How to design and plan sustainable supply chains through optimization models. *Pesquisa Operacional*, *38*, 363-388.

Batson, R., Mcgough, D. (2007). A new direction in quality engineering: supply chain quality modeling. *International Journal of Production Research*, *45*(23), 5455-5464.

Bello Parra, D., Murrieta Domínguez, F., Cortes Herrera, C. A. (2020). Análisis de tiempos y movimientos en el proceso de producción de vapor de una empresa generadora de energías limpias. *Revista Ciencia Administrativa* (1), 1-9.

Domínici, A. (1958). *Comentarios al código de comercio venezolano*. Tip. El Cojo.

Evans, J. R., Lindsay, W.M. (2015). *Administración y control de calidad*. Novena edición. Cengage learning.

Flores, J. F. (2004). *Medición de la efectividad de la cadena de suministro*. Panorama editorial.

García, C., Eveling, M. (2021)-. *Gestión de inventario para mejorar el abastecimiento en una comercializadora de ferretería industrial*, Callao, 2021-Peru".

Maya Mendoza, J., Llanos, L. F. (2022). Selección y evaluación de las herramientas de mejora de procesos. *Revista venezolana de gerencia. Especial 27*, (8), 1230-1248.

CAPÍTULO 15

ÉTICA Y MEDIO AMBIENTE

Elio Antonio Farfán Torrelles

Resumen

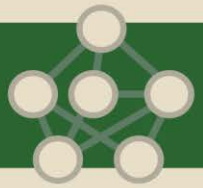
El medio ambiente es la vida. Es el hábitat que proporciona la energía requerida por el hombre para reproducirse y desarrollarse. Es la esencia y la manutención de la sociedad. Pero también es el recurso más maltratado por el hombre. Lo que podría significar su autodestrucción. Es por ello que el objetivo del presente artículo es establecer una breve semblanza de este problema, a través del análisis de los factores sociedad humana, sostenibilidad, liderazgo y ética del medio ambiente. La metodología usada para ello se basó en la delimitación de las áreas del pensamiento abordadas, alimentado con la recolección de información pertinente a través de la revisión de textos y la documentación relacionada, para luego estructurar los análisis y opiniones correspondientes. La conclusión más importante es que el ser humano reconozca la gravedad de la situación en su relación con el medio ambiente y actúe de tal forma que se revierta el daño causado, simultáneamente con un incremento de la producción de bienes y servicios para la población.

Palabras clave: Medio ambiente, sociedad humana, vida, preservación.

Introducción

La preocupación por la continuación de la vida más allá de nuestra existencia terrenal ha sido una conducta constante en el comportamiento humano. Y no solo desde la perspectiva metafísica o religiosa, sino también dentro de nuestras existencias limitadas y ordinarias, dependientes de los bioelementos, ya que son la fuente de la energía necesaria para el mantenimiento de la vida, vegetal, animal y humana, sobre la tierra; aludiendo a lo dicho por Teijón, José M. (2006, p.38). Además, Smil, Vaclav. (2021, p.4) dice que "Todas las formas de energía son críticas para la existencia humana".

El problema del medio ambiente plantea dos líneas de estudio que poseen perspectivas y metodologías diferentes pero que deben ser asumidas de forma interdisciplinaria. La primera es el problema técnico de preservar el medio ambiente para los venideros tiempos, lo cual debe armonizarse con la producción creciente de bienes y servicios. La segunda línea es la que atañe al problema ético que surge ante la necesidad de proteger a la naturaleza en su conjunto.



En el primer caso se encuentran disciplinas como la economía, las finanzas, la producción de bienes y servicios, así como los sistemas de logísticos y de producción. Además, también intervienen la genética, la biología, la geología, la ingeniería, la estadística, la física y la química entre otras muchas. Todo dirigido a crear más confort y satisfacer las necesidades de la población mundial.

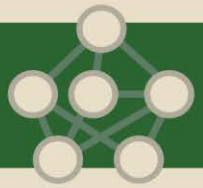
Con referencia al estudio de la ética del medio ambiente, de acuerdo a Brennan, Andrew and Norva Y. S. Lo. (2022), se tiene lo siguiente:

> 1) el desafío de la ética ambiental al antropocentrismo (es decir, el centrado en lo humano) inherente al pensamiento ético occidental tradicional; (2) el desarrollo de la disciplina desde los años 1960 y 1970; (3) la conexión de la ecología profunda, la ética ambiental feminista, el animismo y la ecología social con la política; (4) el intento de aplicar teorías éticas tradicionales, incluido el consecuencialismo, la deontología y la ética de las virtudes, para apoyar las preocupaciones ambientales contemporáneas; (5) las preocupaciones más amplias de algunos pensadores sobre la naturaleza, el entorno construido y la política de la pobreza; y (6) la ética de la sostenibilidad y el cambio climático. (p.1).

Pero de ahí surge la gran paradoja del hombre actual: por un lado, la necesidad de continuar extrayendo de la naturaleza recursos para mantener la vida y, por otro, la impostergable exigencia de preservar estos mismos recursos para legarlos a las generaciones venideras. Esto no ha sido un problema pequeño, ya que ha sido objeto de los más profundos pensamientos y acciones del hombre desde el principio de los tiempos.

Y siendo la tierra el recurso por antonomasia, se podría convertir la sentencia bíblica del epígrafe en una pregunta, en un cuestionamiento, que refleje la posibilidad de una hecatombe global que impida que “haya sementera y cosecha, frío y calor, verano e invierno, día y noche”.

Desde el surgimiento de las primeras innovaciones tecnológicas de mediados del siglo XVIII, con la máquina de vapor como ícono de esa época, las amenazas al medio ambiente se incrementaron de manera incontrolable. La explotación del carbón y del petróleo como fuentes de energía, un siglo más tarde, introdujo dos elementos altamente devastadores de la naturaleza,



de forma tal que se generaron preocupaciones para impedir el deterioro acelerado del medio ambiente, permitiendo el surgimiento de prácticas y teorías orientadas a la preservación de la naturaleza, y, por lo tanto, de la vida del hombre, su calidad de vida y su confort.

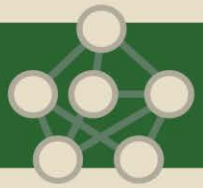
Posteriormente surgieron otras tecnologías como la energía nuclear, innovaciones sobre la energía eólica y la solar, entre otras muchas opciones, a lo largo del siglo pasado que, ofreciendo resolver el problema de la contaminación ambiental, realmente lo agravaron.

No obstante, esta conducta futura protectora del medio ambiente dependerá de la capacidad que muestre el liderazgo mundial en incrementar la sostenibilidad de la forma de vida que el hombre despliega en este inicio de la era digital. Sostenibilidad que puede entenderse como el equilibrio entre la forma de vida del hombre moderno, inmerso en esta nueva sociedad digital y el medio ambiente, el entorno…la naturaleza. Educación. Mucho del éxito dependerá de la educación, de una educación masiva que propicie la preservación de la biosfera.

El siguiente articulo reflexiona someramente acerca de las relaciones entre la sociedad actual y futura como un sistema, su sostenibilidad, las posibles consecuencias de una vida humana no sostenible y la responsabilidad del liderazgo, global y local, de que tal situación no empeore.

Debido a la brevedad del presente texto, el cual aborda varios temas complejos, tanto en los planteamientos de diferentes autores, así como en lo prolífico de su producción intelectual, el camino seguido para su desarrollo se basó en establecer una delimitación de las áreas del pensamiento abordadas, alimentado con la recolección de información pertinente, a través de la revisión de textos y la documentación relacionada, para luego estructurar los análisis y opiniones correspondientes.

Este proceso se materializó en las diferentes secciones que componen el presente artículo, lo que incluye a la sociedad como sistema, sostenibilidad y preservación del medio ambiente, un liderazgo competente, el contexto del inicio del cambio, una sección dedicada a la ética aplicada a la preservación del ecosistema, para finalmente mostrar las conclusiones del texto.



Es importante señalar que en esta breve disertación sostenibilidad y sustentabilidad se consideran sinónimos.

La sociedad como sistema

Podría describirse a la sociedad humana como un sistema; en los términos de la teoría general de los sistemas plasmados en Von Bertalanffy, Ludwig. (1986). A ese conglomerado de hombres y mujeres que, desde hoy, desde ya, con conciencia o no de los hechos, debe enfrentarse al problema de su relación con su entorno, con el medio ambiente, con la naturaleza que le da de comer y, por lo tanto, le da la vida, se le puede asignar el concepto de sistema abierto, según la teoría de la organización de Daniel Katz y Robert Kahn, descrita en Johansen, Oscar B., Johansen, Oscar (1982, p.58), lo que es perfectamente aplicable a la gran sociedad humana, denominándola el super sistema.

Pero de esta aseveración se desprende un cuestionamiento según el cual todos los sistemas abiertos no lo son de una manera absoluta, por lo que se puede pensar en que se está en presencia de sistemas semi abierto, en donde solo se interactúa y mantiene comunicación con aquellos elementos del entorno que le son útiles para la preservación de la existencia del propio sistema, en este caso del sistema de la sociedad humana.

Pero para aquellos elementos que amenazan al sistema se encontrarán cerradas las relaciones y las comunicaciones. En otras palabras, todo sistema abierto lo será tan solo con aquellos elementos o subsistemas externos que le permitan un funcionamiento cabal para el logro de sus objetivos y que, por lo tanto, estará cerrado para aquellos subsistemas que no garanticen o apoyen la preservación de la vida de dicho sistema abierto, lo que constituiría, en general, sistemas semiabiertos.

De cualquier forma, la sociedad, la civilización, como sistema podría inscribirse dentro del modelo desarrollado por Daniel Katz y Robert Kahn de entradas de energía, procesos y salidas de energía, materializándose así la simbiosis entre medio ambiente y sociedad que, como en toda asociación, se obtienen beneficios y costos, así como efectos residuales positivos y

negativos, de acuerdo con Alonso M., Enrique, G., Ocegueda, M., Vicente y Castro, M. Esperanza. (2006).

Es por ello entonces cuando se podría decantar tal sistema en lo expuesto en la teoría de Niklas Luhmann, según la cual, cada una de las categorías establecidas para describir a la sociedad como un sistema (político, económico, religioso, bilógico, etc.) establecen una relación directa con el medio ambiente y la naturaleza, tomando como referencia lo dicho en Urteaga (2009, 22 de enero). En otras palabras, la sociedad entrega y recibe energía del medio ambiente, materializándose modificaciones, mutuas, positivas y negativas.

Sostenibilidad y preservación del medio ambiente

Un problema que siempre ha acompañado a la humanidad ha sido la disposición de los desechos sólidos, lo que representa la etapa final del proceso de extracción de recursos de la naturaleza y su conversión en bienes y servicios.

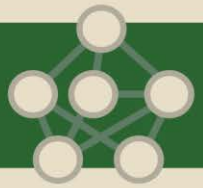
Este punto del ciclo de producción evidencia una relación inversamente proporcional entre el confort y la riqueza generada por la sociedad, generando así el deterioro del medio ambiente, parafraseando a Esteban S., Soledad y Navarro D., Raquel (200, p.1); lo que revela la relación sociedad-medio ambiente y los agentes involucrados en el deterioro de la naturaleza. Las propuestas de soluciones al problema han sido muchas y de variadas fuentes y metodologías. La grafica siguiente, tomada de Banco Mundial (septiembre 20, 2018), muestra la complejidad de la situación.

Gráfica 1. Los desechos 2.0



Fuente: Banco Mundial (2018, septiembre 20)

La política de reciclaje industrial practicada desde mediados de la década de los 50 del siglo pasado no produjo los resultados esperados. Más recientemente han surgido propuestas tales como la economía verde, la economía circular, la transición a energías limpias, el uso de la realidad virtual y digital como respuestas a la polución y la contaminación, cuyos resultados positivos, en referencia al equilibrio confort-medio ambiente, están aún por evaluarse y, muchos de ellos, se percibirán en las décadas por venir. Esto con el agravante y la incertidumbre que genera la posibilidad de un fracaso de estas decisiones y los criterios de las buenas prácticas de manufactura y consumos racionales que buscan establecer un equilibrio para la preservación de los recursos naturales.



Pero, ¿Cómo saberlo?, ¿Cómo verificar que, por ejemplo, los vehículos eléctricos, con sus baterías de litio no generarán mayor polución y deteriore del medio ambiente, tal como lo hacen el petróleo y el carbón? Tales circunstancias no admiten el "ensayo y error".

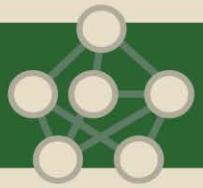
Un liderazgo responsable del cambio de conducta hacia el medio ambiente

En tales circunstancias de incertidumbre y deterioro de la vida natural, la vista se torna hacia la conducta de las personas, pero, sobre todo a la de los líderes mundiales. líderes políticos, financieros, empresarios y religiosos.

Un liderazgo mundial cohesionado en tornado a "salvar el planeta", dejando de lado intereses particulares, no solo personales sino también nacionalistas o expansionistas, que antepongan la preservación del medio ambiente a otro objetivo diferente representa la herramienta más importante para encarar el problema con soluciones rápidas y eficientes.

Durante muchas décadas este objetivo general no ha podido lograrse. "El Protocolo de Kioto", según BBVA. (s/f)., así como "Los objetivos del milenio", Naciones Unidas (UN). (s/f) (a) y la llamada "Agenda 2030", Naciones Unidas (UN). (s/f) (b) son ejemplos de la incapacidad de los líderes mundiales y regionales para trabajar de manera coordinada en pro de una producción de bienes y servicios más limpios que permitirían la protección de la naturaleza.

Pero, ¿son solo los líderes mundiales quienes no se enfocan en una agenda para la protección del medio ambiente? El caso de Greta Thunberg es ilustrativo. En BBC News Mundo (2019, 27 septiembre) se reseña la corta trayectoria de esta joven activista por la protección del medio ambiente y el problema del cambio climático. Aunque habló ante los mandatarios mundiales el 4 de diciembre de 2018, durante la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, no solo no despertó una reacción contundente entre el liderazgo global, sino que, además, entre los ciudadanos y la población en general poco se ha seguido su exhortación acerca del problema, más allá de algunos discursos y aprobaciones aisladas de gente prominente.



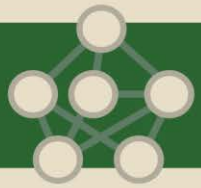
En una época en la cual la dirigencia política se encuentra en un punto de alto cuestionamiento, debido a un desempeño realmente fallido, lo que ha permitido un deterioro de su credibilidad, siendo sustituidos en muchos casos por *youtuber*s e *influencer*, lo que está generando un traspaso de la condición de "ciudadano" a la de "seguidores" y las fronteras entre lo que está bien o está mal se encuentran definidas en un mensaje *like* en "Instagram" o "tik tok", sin la más mínima reflexión o verificación de lo transmitido en estos mensajes digitales, "vilarizados" globalmente en fracciones de segundo, se corre el peligroso riesgo de que el problema del medio ambiente sea desplazado, en términos de prioridades y urgencias, por otros requerimientos quizás menos importantes.

Alguna literatura relacionada con el liderazgo, Acosta V., José M. (2018) y George, William W. (2004), menciona entre otras muchas cualidades que el líder debe tener una visión compartida del futuro con sus seguidores. Al parecer ni liderazgo ni seguidores tienen a la protección del medio ambiente como uno de sus objetivos más importantes. La realidad del día a día envuelve la visión de futuro.

El contexto del inicio del cambio

Pero qué tenemos, como humanidad, al inicio de esta cruzada. Mirando alrededor nos encontramos con una grave crisis económica que envuelve tres variables interrelacionadas, pero de alto poder destructivo: 1) Una pandemia inflacionaria generada por los bajos flujos de caja que las familias recibieron durante la pandemia de 2020, p. 2) incremento de los tipos de interés por parte de los bancos centrales para contrarrestar la inflación y 3) una recesión producto de las dos variables anteriores, entre otras causas, crisis geopolítica.

Adicionalmente, el mundo se está enfrentando a una lucha por la hegemonía mundial entre tres bloques económicos militares que pretenden obtener el liderazgo mundial. Paralelamente a esto se está desarrollando un viraje hacia energías verdes, no fósiles, en medio de una crisis de oferta petrolera debido a la invasión rusa a Ucrania. En otras palabras, crisis y transición energética. Lo que incluye al sempiterno problema de la hambruna global. Todo dentro de la más importante producción e innovación tecnológica jamás vista, con la inteligencia artificial



y el genoma humano como las banderas más prometedoras de este movimiento, que cambiarán, sin duda, la vida de los seres humanos, pero que, además, generarán un importante impacto a la naturaleza. Quizás será por estas realidades tan potentes que el futuro de un mundo devastado por la acción del hombre no podemos verlo, o no podemos enfrentarlo.

El problema financiero

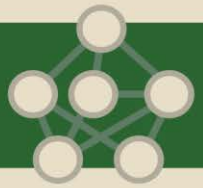
El problema del medio ambiente trae consigo una doble dimensión económica. En primer lugar, la necesidad de recursos para mantener el *status quo* de la vida moderna en sociedad, lo que implica las remuneraciones correspondientes a todos aquellos factores que intervienen en la producción de bienes y servicios requeridos por el mercado. En segundo término, la cantidad de recursos necesarios para enfrentar los problemas futuros, entre ellos, la protección del medio ambiente. ¿Existe tanta energía, entendida como recursos, en el planeta como para acometer ambas exigencias?

Una ética aplicada a la preservación del ecosistema

Desde la Grecia clásica hasta los utilitaristas y la filosofía contemporánea, la ética se ha estudiado teniendo como foco la valoración de las conductas del hombre, del individuo, dentro de la sociedad que lo alberga, a la que pertenece por voluntad propia, asumiendo su condicionado "libre albedrio".

La ética aplicada es un concepto, aunque antiguo, surgido de los avatares de una sociedad inmersa en cambios tecnológicos determinantes y solo soñados por grandes visionarios como Julio Verne o Isaac Asimov. En este caso se trata de como valorar la conducta de los individuos ante el medio ambiente.

"La crisis ambiental es una crisis humanitaria. Porque la provoca el hombre y el hombre la padece"; con estas palabras Bilbeny, Norbert. (2010, p. 140) enfoca el problema en su origen y en sus consecuencias, a lo que podría agregársele que como un laberinto del que no puede escapar.



"La ética del entorno comparte con la ecología el objetivo de preservar el medio ambiente". Y, más aún, del entorno global del hombre, continua Bilbeny, Norbert. (2010, p.112).

Conclusiones

La preservación de la naturaleza para las futuras generaciones y para la continuidad de la vida humana en la tierra es un asunto complejo que envuelve múltiples variables, tanto para su diagnóstico cabal, como para plantear soluciones prácticas y viables que permitan el equilibrio sociedad humana-naturaleza.

La sociedad como sistema, la sostenibilidad y el liderazgo son tan solo algunas de estas variables a considerar. Una amalgama de intereses dispares de corto mediano y largo plazo impide su solución y, algunas veces, se constituyen en factores que impulsan las posibles soluciones al problema. Al revisar la actuación de los líderes mundiales y de los ciudadanos comunes no parece existir una conciencia clara del grave problema que esto representa.

Los dinosaurios reinaron en la tierra por más 160 millones de años y, sin embargo, desaparecieron y hoy solo quedan vestigios fósiles y evaluaciones de aquellos animales primitivos de enormes tamaños y variedad. Desaparecieron por razones naturales o, quién sabe, por causas generadas por ellos mismos. Quizás. Posteriormente, otras formas de vida animal han emergido y desaparecido en tiempos relativamente cortos. Nacer, crecer, reproducirse y morir es el ciclo de la vida. Morir, independientemente de las razones para que ello ocurra. Entonces, y apelando al fenómeno de la entropía en los sistemas, ¿por qué la vida humana no puede desaparecer? Acaso no serán todas estas realidades indicativas de que estamos generando nuestra propia destrucción como especie. Agresión al medio ambiente, creación de seres que sustituirán al hombre (algoritmos, inteligencia artificial y robótica) creación de vientres artificiales, destrucción del concepto de familia como eje de la sociedad, con la exaltación de modelos que no procrean ni hacen sociedad parecen indicios del principio del fin.

Referencias

Abril Phillips. (20/02/2021 03:00). *La historia de la humanidad contada a través de la basura*. La Vanguardia. En https://www.lavanguardia.com/historiayvida/20210220/6255806/historia-humanidad-contada-traves-basura.html

Acosta V., José M. (2018). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC Editorial. ISBN:9788417129538.

Alonso M., Enrique, G., Ocegueda, M., Vicente y Castro, M. Esperanza. (2006). Teoría de las Organizaciones. Ediciones Umbral. México, México. ISBN 9709758438.

Banco Mundial. (septiembre 20, 2018). *Los desechos: un análisis actualizado del futuro de la gestión de los desechos sólidos*. En https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/09/20/what-a-waste-an-updated-look-into-the-future-of-solid-waste-management.print

BBC News Mundo. (2019, 27 septiembre). *Cómo Greta Thunberg se convirtió en un ícono mundial de la lucha ambiental.* En https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49856878

BBVA (15 septiembre 2020*). Historia del reciclaje: de vivir con la escasez a gestionar el exceso*. En https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/medioambiente/historia-del-reciclaje-vivir-escasez-a-gestionar-exceso/

BBVA. (s/f). *¿Qué es el protocolo de Kioto y cuál era su objetivo?* En https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-protocolo-de-kioto-y-cual-era-su-objetivo/

Esteban S., Soledad y Navarro D., Raquel. (2008). *Reciclado y Tratamiento de Residuos*. ISBN 9788436260069.

George, William W. (2004). *Authentic Leadership. Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Wiley. ISBN:9780787975289.

Johansen, Oscar B., Johansen, Oscar (1982). *Introducción a la teoría general de sistemas*. ISBN:9789681815677

Miner John B. (2002). *Organizational Behavior*. *Foundations, Theories, and Analyses*. Oxford University Press.

Miner John B. (2016). *Organizational Behavior 2. Essential Theories of Process and Structure*. Taylor & Francis. ISBN 9781317463559.

Naciones Unidas (UN). (s/f) (b). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. En https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/

Naciones Unidas (UN). (s/f). (a). *Antecedentes de la Agenda 2030. Objetivos del Milenio*. En https://agenda2030.edomex.gob.mx/antecedentes

Smil, Vaclav. (2021*). Energía y civilización. Una historia. ARPA*. Barcelona,

Teijón, José M. (2006). *Fundamentos de bioquímica estructural*. Editorial Tébar, S. L. ISBN:9788473602280, 8473602285

Urteaga, Egusky. (2009, 22 de enero). *La teoría de sistemas de Niklas Luhmann.*

Von Bertalanffy, Ludwig. (1986). Perspectivas en la Teoría General de Sistemas: Estudios Científico-Filosóficos. Volumen230 de Alianza Universidad Series. Edición 3, ilustrada, reimpresa. Editor Alianza Editorial. ISBN 9788420622309

Bilbeny, Norbert. (2010). *Ecoética: Ética del medio ambiente*. ISBN 9788493787059.

Brennan, Andrew and Norva Y. S. Lo. (2022). *Environmental Ethics.* The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2022 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <https://plato.stanford.edu/archives/sum2022/entries/ethics-environmental/>.

CAPÍTULO 16

RETOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN ENTORNO VIRTUAL

Elio Amílcar Farfán Torrelles

Resumen

El conocimiento es la cualidad más resaltante del ser humano, lo cual le ha servido para evolucionar desde las oscuras cavernas de la prehistoria hasta llegar a la tentación de darle vida a las máquinas y a los seres inanimados. Los primeros estudios del conocimiento pueden ubicarse en los albores de las civilizaciones antiguas. También el estudio de su origen y su esencia se remontan a tiempos pretéritos. Por otro lado, sin embargo, la preocupación de *la gestión del conocimiento* es de reciente data, cuando los investigadores se enfocaron en el cómo se produce, cómo y por qué se comparte y por qué no se comparte, cómo se trasmite de unos humanos a otros y como se retroalimenta para crear nuevo conocimiento o para mejorar lo ya existente. El siguiente texto pretende reflexionar sobre la práctica de la gestión del conocimiento. Con apoyo de una metodología de revisión documental y un sentido hermenéutico del estudio se logró concluir que la gestión del conocimiento es la columna vertebral de una empresa y es la clave para su sustentabilidad.

Palabras clave: conocimiento, gestión del conocimiento, conocimiento tácito; conocimiento explícito, organización.

> El hombre es el ser que necesita contar a los demás lo que le pasa (lo que le pasa de hecho y lo que le pasa por su cabeza). Necesita comunicarse con sus semejantes, e inventa el lenguaje; necesita comunicarse con Dios, e inventa la oración; necesita comunicarse con los ausentes y con los hombres del futuro, e inventa la escritura; necesita multiplicar esta comunicación, e inventa la imprenta; le parece poco, e inventa la radio. Y ahora anda desazonado para ver la manera de comunicarse con los habitantes de otros planetas.
>
> **Matilde Ras**

Un breve preámbulo.

Conocimiento, lenguaje, escritura, enseñanza, aprendizaje. Se puede concebir la gestión del conocimiento *(knowledge management)* como la metodología que las empresas, y las organizaciones en general, emplean para mejorar el control de sus procesos a través de la captura y difusión sistematizada y organizada de la información relevante, existente tanto

interna como externamente, para así crear entidades más eficientes y productivas e incrementar el valor de la compañía para sus accionistas, clientes y demás interesados. La gestión del conocimiento envuelve muchísimas disciplinas y una gran cantidad de conceptos explicativos.

La gestión del conocimiento es una disciplina compleja que involucra muchos factores, conceptos y prácticas, por lo que el abordaje temático en el presente artículo ha sido muy limitado. Con una metodología que involucró una técnica documental para la obtención de la información, así como para su interpretación. Es notorio el hecho de que para la traducción del abstracs se utilizaron algunos dispositivos de inteligencia artificial como *Granmarly*, *DPL traslator*, *Google traslator*.

Con referencia al desarrollo del texto, en primer lugar, se consideró el estudio del conocimiento desde la perspectiva de la cultura occidental y una breve reseña de los conceptos orientales del tema, con el apoyo de una bibliografía apropiada. Luego se pasa a la revisión de lo que es la gestión del conocimiento partiendo de los autores más destacados, exponiendo sucintamente algunos pasajes importantes de la materia, para así hablar de la experiencia japones.

Un cuestionamiento, aparentemente lógico, acerca de que si todo conocimiento es gestionable da pasó a un recuento de la evolución de la gestión del conocimiento, para continuar con la relación conocimiento y mercado y los retos de la gestión del conocimiento en un entorno virtual.

Otro cuestionamiento surge con La gestión del conocimiento, ¿una gerencia dirigida a la gente?, para ofrecer de forma breve dos experiencias latinoamericanas y, finalmente, exponer las conclusiones del artículo.

El registro escrito del conocimiento

“El lenguaje es una capacidad cognitiva, tan antigua como nuestra especie. La escritura es una tecnología cultural, tan reciente como los escribas y las escuelas”, según lo dicho en Mosterín, Jesús. (1993, p. 11). Desde siempre el conocimiento fue trasmitido de forma oral de

unas generaciones a otras. Sin embargo, y a partir de las pinturas rupestres, como las de las Cuevas de Altamira, alrededor de unos 15 mil años (Mosterín, Jesús. (1993, p. 15) y luego con el invento de la escritura, en el período comprendido entre los años -3300 y -2900, de acuerdo a lo dicho en Mosterín, Jesús. (1993, p. 40) se mostró la necesidad del hombre de preservar su conocimiento, transferir el legado de sus experiencias de una generación a otra, entre los miembros de su familia y comunidades a lo largo de los siglos.

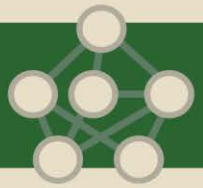
En la historia se presentan muchos casos de cómo las civilizaciones preservaban sus ritos, costumbres y saberes. La Ilíada, Los Diálogos de Platón, Las Analectas de Confucio, la Biblia y el Popol Vuh son ejemplos de la necesidad del hombre, no solo de comunicar un conocimiento, sino de conservar para el futuro (trascender) este conocimiento.

El conocimiento como objeto de estudio en el pensamiento occidental

Desde una perspectiva filosófica, la cultura occidental ha debatido profusamente acerca de qué es el conocimiento, cómo se genera y cuáles son sus elementos. Ha sido una larga discusión, desde la antigüedad hasta nuestros días, cuyo foco se ha movido entre el sujeto y el objeto, entre la realidad y la metafísica, entre el materialismo y el idealismo, entre la mente y el cuerpo.

Para establecer una relación entre ambas visiones, y siguiendo la línea trazada por De Valhondo, Domingo. (2003) se puede construir el siguiente resumen, totalmente arbitrario, en donde se inscriben a Sócrates y Platón con el conocimiento producto de la razón como saber supremo y la opinión como expresión de la realidad y la experiencia.

En contraposición a los planteamientos anteriores se presenta a Aristóteles con el empirismo epistemológico (episteme), teniendo su centro en la experiencia como principal generadora del conocimiento. Siglos más tarde San Agustín retoma las ideas de Platón y, como dice De Valhondo, Domingo. (2003), “busca el prototipo de la verdad en las verdades matemáticas” (p. 4).



Muchos siglos después Santo Tomas de Aquino argumenta que "Todo conocimiento tiene su origen en la sensación, pero los datos sensibles pueden hacerse inteligibles solo por la acción del intelecto, que eleva al pensamiento hacia la aprehensión de tales realidades inmateriales", según De Valhondo, Domingo. (2003, p. 5).

Ya para el inicio de la edad moderna se retoman los conceptos de experiencia y razón, por lo que la teoría del conocimiento se divide nuevamente entre idealismo y empirismo. De este grupo se pueden citar a pensadores de la talla de Sir Francis Bacon (conocimiento es poder), Tomas Hubbe (el origen de todo pensamiento son los sentidos) y John Locke (la sensación vincula los sentidos). También destacan dentro de esta corriente George Berkeley y David Hume.

Un movimiento opuesto al anterior es el racionalismo, "donde la vuelta al sujeto, es entendida como la vuelta a la razón, desvirtuando la fuerza de la sensibilidad". Con René Descarte (cogito ergo sum) como máximo exponente, para el racionalismo "existen verdades innatas que la razón había recibido de Dios", según De Valhondo, Domingo. (2003, p. 9).

A mediados del siglo XVIII surge la Ilustración, movimiento intelectual basado en el empirismo y el idealismo, la razón y la experiencia, los sentidos y la mente. El más importante pensador de esta corriente fue Enmanuel Kant. De Valhondo, Domingo. (2003, p.11) continúa expresando que "del empirismo surgen el positivismo clásico con August Compte, Ernst las y Ernst March, para quienes todo pensamiento puede reducirse a sensaciones". El neopositivismo, continúa Valhondo, Domingo. (2003, p. 11), representado por Rudolph Carnap del Círculo de Viena y cuyo propósito es reconstruir el sistema de las ciencias con elementos vivenciales elementales empíricos (sensibles) y sus conexiones lógico-formales."

Para inicios del siglo pasado, De Valhondo, Domingo. (2003, p. 12) reseña que, para el pragmatismo, "el conocimiento es un instrumento de acción y que todas las creencias deberían ser juzgadas por su utilidad como reglas para predecir las experiencias". Los representantes más prominentes de esta escuela son Charles Sander Pierce, William James y John Dewey.

La corriente idealista también ha evolucionado hasta nuestros días. Georg Hegel plantea su idealismo absoluto o subjetivo, con el concepto de "método dialectico o dialéctica de la naturaleza", de acuerdo a De Valhondo, Domingo. (2003, p.13).

Luego Bertrand Russell, para mediados del siglo XX, introdujo el concepto de "grado de certeza" y "grado de precisión del conocimiento". Las formas importantes de inferencia para la teoría del concomimiento son aquellas en que nosotros inferimos la existencia de algo con determinadas características de la existencia de otra cosa que tenga otras características", de acuerdo a lo expresado en De Valhondo, Domingo. (2003, p.13).

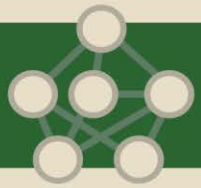
La importancia del anterior resumen radica en mostrar el dualismo entre cuerpo y mente o experiencia y razón, que ha dominado, como objeto de estudio, durante más de dos milenios en la cultura occidental para explicar el conocimiento y la teoría del conocimiento.

El hombre y la naturaleza. Una visión oriental

Una práctica y concepción diferente se presenta en la cultura oriental, en donde dominan las doctrinas que relacionan al hombre, la familia, la naturaleza y el Estado. No se plantean el problema del yo inmanente al ser, y su realidad, o separado de él. El confusionismo constituye un cuerpo normativo de comportamiento en la sociedad, que "se basa en la práctica del bien, la sabiduría empírica y las relaciones sociales. Se organiza en forma jerárquica", según escrito en De Valhondo, Domingo. (2003, p. 18).

Para el taoísmo, continua De Valhondo, Domingo, "la esencia es la unidad hombre-naturaleza. La vida, el universo en su totalidad, es un devenir constante. El hombre es una minúscula unidad-vida, un componente de la totalidad".

En cuanto al budismo, plantea De Valhondo, Domingo. (2003p.21), las claves de su pensamiento son la práctica de las virtudes de la generosidad, compasión, paciencia y energía".



La gestión del conocimiento

Aunque en párrafos anteriores se ha mencionado que el hombre occidental se ha ocupado en explicar (o tratar de explicar) qué es el conocimiento, cómo y dónde se origina, así como de resguardar y transmitir el conocimiento, a través del uso de la escritura en diferentes formatos, en donde prevalecen el uso del pensamiento en actividades prácticas y tangibles como la moral, la física, las matemáticas, el comercio, entre otras muchas aplicaciones, es a partir de la década de los noventa del siglo pasado, con el escrito de Drucker, Peter. (1994), con su famosa frase de "un efectivo gobierno de la sociedad de las organizaciones basadas en el conocimiento", cuando se inicia una visión empresarial de la gestión del conocimiento, potenciada con la experiencia japonesa.

O de acuerdo a lo dicho en Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000), una definición funcional de conocimiento.

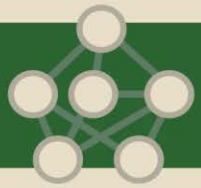
Desde la perspectiva de los negocios, en palabras de Dalkir, Kimiz. (2017), citando a Barclay & Murray (1997), se tiene que:

> la gestión del conocimiento es una actividad empresarial con dos cualidades básicas: 1) Considerar los componentes del conocimiento de las actividades del negocio como un interés expresado claramente, contenido en la estrategia de negocios, políticas y prácticas en todos los niveles de la organización y 2) establecer una conexión directa entre una organización con activos intelectuales, ya sea explícitos (registrados) y tácitos (el know how de los empleados) con los resultados exitosos de negocios. (p. 5). (Traducción propia).

En otras palabras, se trata de conectar el conocimiento explícito y tácito de la organización con negocios exitosos, para así incrementar el valor de la empresa.

La experiencia japonesa

Ya para la década de los 70 del siglo XX, las empresas japonesas habían demostrado ser exitosas. Corporaciones como Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp, and Kao eran reconocidas globalmente por su calidad y precios competitivos. En esa época Toyota lanza su



metodología de “Justo a tiempo”, lo que produjo un cambio total en la fabricación de vehículos automotor.

En el artículo de Nonaka, Ikujiro. (July–August 2007, p.2) se pueden leer y traduciendo al respecto lo siguiente:

> Estas compañías se han convertido en corporaciones de fama mundial gracias a su habilidad para responder rápidamente a sus clientes, crear nuevos mercados, rápido desarrollo de nuevos productos y el dominio de tecnologías emergentes. El secreto de su éxito reside en su particular enfoque en la gerencia de la creación de nuevo conocimiento. (p. 2)

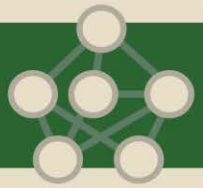
Adicionalmente, en Nonaka (2007) se establecieron las bases de lo que sería la práctica de *la gestión del conocimiento*, tal como se desarrolla en la actualidad que, a diferencia del tratamiento filosófico del conocimiento como objeto de estudio, en la cultura nipona de los últimos 100 años se le considera como el motor de la innovación y el desarrollo tecnológico.

En general, la base de la innovación es la creación de nuevo conocimiento, de ahí la frase de Nonaka (2007): “compañías que crean conocimiento”.

El conocimiento se encuentra en la cabeza, en la mente de los individuos. Adquirido por vía del estudio o de la experiencia. Es el *know how* del que habla Hausmann, Ricardo. (5 abril 2018). Pero también, conceptos como conocimiento tácito y conocimiento implícito. Nonaka (2007) establece dos categorías de conocimiento: el conocimiento tácito y el explícito.

En cuanto al conocimiento tácito es aquel que pertenece al individuo, difícil para formalizarlo y compartirlo. Cuenta Nonaka (2007) que:

> en palabras del filósofo Michael Polanyi, con respecto al conocimiento tácito, “nosotros sabemos más de lo que podemos decir”. Además, el conocimiento tácito posee raíces profundas en la acción y el compromiso individual en un contexto especifico, ya sea en una profesión o práctica artesanal, una tecnología particular, producto o mercado o actividades y labores en grupos de trabajo. Habilidades técnicas, informales, difíciles de precisar o captar en términos de *know how*.Simultáneamente, el conocimiento tácito posee una importante dimensión cognitiva, la cual se expresa en modelos mentales, creencias y perspectivas



> sumamente arraigadas, las cuales se consideran para ser difundidas y explicadas, pero es difícil articularlas para transmitirlas. (p s/n)

El conocimiento explicito es la contrapartida del conocimiento tácito. Es la categoría que se encuentra almacenado en archivos, físicos o digitales, esta sistematizado, puede ser difundido, explicado y mejorado. El conocimiento explícito en palabras de García, Eustoquio, R. (2015) "es conocido en la organización y esta codificado y documentado en sus normas y procedimientos".

En la dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito pueden presentarse cuatro procesos o combinaciones posibles de gestión conocimiento:

1. Tácito a tácito (socialización).
2. Tácito a explicito (externalización).
3. Explícito a explicito (combinación).
4. Explícito a tácito (internalización).

Lo anterior se encuentra plasmado en el modelo SECI de Nonaka & Takeuchi, según Wilde, Silvio (2011, p. 23), generando la "espiral del conocimiento". Además, se plantea la existencia de dos dimensiones del modelo: la epistemología del estudio del conocimiento, al plantear la existencia de dos categorías de conocimiento (el tácito y el explícito) y la dimensión ontológica al generarse nuevo conocimiento a partir del intercambio propiciado por el modelo SECI.

¿Todo conocimiento es gestionable?

La realidad es compleja. El mundo organizacional y los negocios son complejos. Están compuestos por una multiplicidad de elementos que interactúan desde adentro hacia afuera de la organización y simultáneamente desde afuera hacia la organización. No todos son relevantes y críticos para el logro de los objetivos de la empresa.

Es por ello que el primer paso que debe efectuar el gestor del conocimiento dentro de la compañía es identificar cuáles de estos conocimientos tácitos son críticos para que la empresa puede ser sustentable o puede continuar siendo una empresa en marcha.

Se deben evaluar los costos implicados en gestionar el conocimiento y el de la transformación de conocimiento tácito en explícito. También se debe prestar atención a aquellos eventos o desarrollos externos que puedan cambiar o alterar la cultura organizacional de la entidad, de tal forma de que impida o arriesgue el negocio.

Evolución de la gestión del conocimiento

Han transcurrido poco más de veinte años desde que se publicó el artículo de Nonaka (2007), tiempo durante el cual han surgido pensadores, seguidores, desarrolladores y usuarios de la metodología de gestión del conocimiento.

En Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000, p.3) se definen conceptos tales como dato, información y conocimiento funcional. Además, al considerar la existencia de muchos métodos para aplicar la gestión del conocimiento, todos inician con la letra *C*: contextualizado, categorizado, calculado, corregido y condensado. Más adelante continua Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000, p.3) "la transformación del conocimiento ocurre con otras *C*: comparación, consecuencias, conexión y conversación".

De igual forma se han desarrollado sistemas que permiten la aplicación de la gestión del conocimiento de las empresas. Corporaciones como *IBM, Deloitte, KMI's, KPMG o Price Waterhouse* ofrecen a sus clientes soluciones adaptadas para cada tipo de empresa con el objeto de lograr mayor eficiencia en su gestión del conocimiento. Es un campo muy amplio, con áreas por explorar y desarrollar.

Gestión del conocimiento y el mercado

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000, p. 25) profundiza acerca del binomio conocimiento y mercado. En este punto surgen dos categorías a analizar. Por una parte, se tienen a las empresas que tienen como eje de negocios el conocimiento, en donde la enseñanza y el

aprendizaje constituyen los elementos básicos que la empresa ofrece y toma del mercado. Es el caso de las universidades, centros de estudios, las firmas asesoras y consultoras en todas las áreas y disciplinas.

En este tipo de organización el conocimiento es el *core* principal del negocio, pero a su vez es también la columna vertebral de su estructura y de su cultura organizacional.

Luego están las empresas cuyo negocio principal es producir bienes y servicios distintos al conocimiento. En estos casos el conocimiento se convierte en un apoyo al *core* principal del negocio de la organización.

Retos de la gestión del conocimiento en un entorno virtual

El contexto en que se encuentran las organizaciones y los individuos en este inicio de siglo no difiere de muchos anteriores. Guerras, convulsiones sociales, escasez de productos, calentamiento global y deterioro del medio ambiente, hambrunas, pandemias, inflación, incrementos de precios y crisis económicas y financieras parecían problemas ya superados por la humanidad. Sin embargo, están con nosotros.

Igual que en la vida del sabio Confucio o el músico Johann Strauss.

Todo ha cambiado y nada ha cambiado. La vida continúa. Gracias a Dios, hoy más que nunca, la tecnología se encuentra en una evolución vertiginosa inimaginable ofreciéndole al hombre grandes beneficios.

La masificación de internet con toda su parafernalia tecnológica ha modificado muchas cosas. Ha modificado la conducta y la vida de las personas. También la de las empresas. El volumen de información que pude manejar un teléfono celular en un apartado lugar de la tierra es indescriptible. Datos en grandes cantidades de casi todos los temas y disciplinas que se puedan imaginar. Con acceso casi ilimitado. Dispositivos de almacenamiento de información, de búsquedas, de transmisión de datos y de procesamiento se encuentran, literalmente, en “la palma de la mano”.

Esto facilita, pero no totalmente, la gestión del conocimiento. Nunca mejor dicha la frase "una aguja en un pajar". Entonces, tanto las organizaciones como los individuos deben "aprender a buscar" la información. Deben aprender a ordenarla, clasificarlo y "digerirla" para hacer un uso adecuado y provechoso de ella.

Ya no todo conocimiento se encuentra y lo proveen las universidades y centros de estudios. Se puede obtener "conocimiento sólido" en la red. Las grandes corporaciones como *Google Activate, Amazon Seller University o AWS Academy* proporcionan enseñanza certificada "en línea", muchas veces gratuitas.

Dispositivos como "la nube", que potencia el trabajo a distancia, o la inteligencia artificial, que promete sustituir a los seres humanos en casi todas las labores cotidianas y laborales, constituyen retos para la evolución de la gestión del conocimiento, porque, si no hay humanos ejerciendo asumiendo los quehaceres de la vida, desde maestro panadero, profesor, chofer o médico cirujano, entonces, no habrá conocimiento tácito.

Todo será conocimiento explícito.

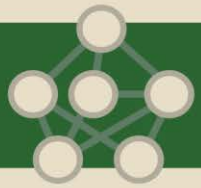
¿Todo será conocimiento explicito?

La gestión del conocimiento, ¿una gerencia dirigida a la gente?

No necesariamente. El objetivo principal de la gestión del conocimiento es convertir el conocimiento tácito en explícito. Es transferir información, conocimiento, experticia y sabiduría de la mente de los empleados a los archivos y procesos de la organización.

Para ello se hace necesario realizar cambios en la cultura organizacional, tales como trabajo compartido y colaborativo, compromiso con los valores y objetivos de la empresa. Adicionalmente la organización podría mejorar las condiciones de trabajo, incrementar los sueldos y beneficios laborales. Pero esto no es un fin ulterior.

Dos experiencias latinoamericanas



En el proceso de recabar información para el presente artículo surgieron dos experiencias latinoamericanas que deben ser mencionadas.

La primera es la de Guerra, Óscar J. (junio 2, 2016) correspondiente a las experiencias en gestión del conocimiento en Ecopetrol, Colombia.

La segunda es la Pérez A., Gregorio. (octubre 29, 2019), por los trabajos desarrollados en empresas tanto del sector público como privado en Chile. Ambas sumamente interesantes y didácticas con ejes de negocios diferentes pero que, sin embargo, mantienen un vínculo común.

Conclusiones

Desde principios de los tiempos el hombre ha buscado conocer, para sobrevivir, pero también se ha preocupado por conservar este conocimiento y transferirlo a otros. Compartirlo. También para protegerse mejor.

El hombre por siglos ha estudiado qué cosa es el conocimiento, como se forma y cómo y por qué se transfiere a otros semejantes. Desde temas religiosos, comerciales, filosóficos o metafísicos han sido tratados y transferidos por el hombre. Se transmitían los temas que para aquellas civilizaciones eran relevantes y pertinentes.

Eso es y era gestión del conocimiento. Podría decirse, gestión del conocimiento antiguo.

Tan solo un poco más de un siglo atrás la empresa generadora de recursos hizo su aparición en el contexto humano. Esa es la razón por la cual es ahora que la gestión del conocimiento se inserta en la empresa, en las organizaciones.

De ahí su desarrollo, en plena era digital, en plena efervescencia tecnológica. Y de ahí provienen los grandes retos que le tocará enfrentar. No mañana. Sino en ese futuro que por efectos de la tecnología se convirtió en “el hoy”. Es por ello que la gestión del conocimiento es la columna vertebral de una empresa y es la clave para su sustentabilidad.

Referencias

Dalkir, Kimiz. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice***,** third edition Business / Information Science. The MIT Press., Boston, USA. ISBN9.78026E+12

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. ISBN: 9781422160688.

De North, Klaus y Rivas, Roque. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente.* ISBN:9781597543415.

Drucker, Peter. (1994). *The age of social transformation*. The Atlantic on line. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ipwna.ir/wp-content/uploads/2018/05/age_of_social_transformatiom-irpublicpolicy.pdf

García, Eustoquio, R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio 20* (1),37-48. ISSN 2301 1378.

Guerra, Óscar J. (junio 2, 2016). *La gestión del Conocimiento y la Innovación en Ecopetrol***.** En https://www.youtube.com/watch?v=jNRV4nR3apE

Hausmann, Ricardo. (5 abril 2018). Know how, difusión tecnológica y desarrollo. In *Conferencia Magistral de Ricardo Hausmann:"Know how, difusión tecnológica y desarrollo* (pp. 1-9).

IBM (s/f). *Gestión de conocimientos.* https://www.ibm.com/mx-es/topics/knowledge-management

Kaur, Harpreet. (2015). *Knowledge Creation and The Seci Model. International Journal of Business Management* ISSN N°.2349-3402 vol.2(1),2015 833 Available at: www.ijbm.co.in

KMI's *Webinar Series - "Top 5 KM Processes"* https://www.youtube.com/watch?v=CSr-JPBSa7s

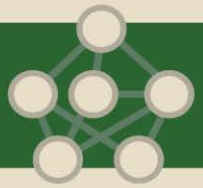
Mosterín, Jesús. (1993). *Teoría de la escritura.* Volumen 63 de Antrazyt Series.

Nonaka, Ikujiro. (July–August 2007). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review. Boston. USA.

Pérez A., Gregorio. (octubre 29, 2019). *Webinar: Gestión del Conocimiento***.** Universidad de Santiago de Chile. CEPAL. En https://www.youtube.com/watch?v=nnQOZFaRrB0

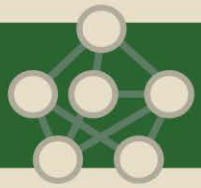
Ras, Matilde. (2005). *Historia de la escritura y grafología. Historia para todos*. Editorial MAXTOR, 2005. ISBN 9.7885E+12

Valhondo, Domingo. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN 9.78848E+12



Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, *6*(18), 53-78.

Wilde, Silvio (2011). *Customer Knowledge Management. Improving Customer Relationship Through Knowledge Application*. ISBN:9783642164750.



CAPÍTULO 17

LEGITIMIDAD EMPRESARIAL DESDE LAS FUNDACIONES CORPORATIVAS.

Juan René Fernández

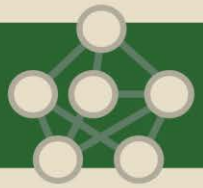
Resumen

Este artículo tiene por finalidad divulgar los hallazgos descriptivos de una investigación cuyo propósito fue analizar la legitimidad organizacional desde el ámbito de las fundaciones empresariales, con el fin de comprender su presencia en el contexto corporativo. Se desarrolló por medio de un diseño y protocolo de estudio de casos compuesto por cuatro (4) unidades de análisis, aplicando diversos instrumentos de recolección de información: encuestas por cuestionario, entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión de documentos. Manifestando entre los hallazgos, que las fundaciones mantienen un relevante rol en materia de asesoramiento, coordinación y ejecución de los programas de responsabilidad y compromiso social de la patrocinadora (casa matriz), haciendo visible las actividades que llevan a cabo, respondiendo a las expectativas del entorno, incrementando y manteniendo el valor de la legitimidad, fortaleciendo colateralmente el nombre corporativo y generando impactos en la aceptación, reputación y reconocimiento empresarial. Lo investigado, permitió comprender que los modelos organizacionales mantienen conexión con expectaciones racionales y constreñimientos externos, siendo la sustentabilidad uno de ellos, lo cual justifica la búsqueda de legitimidad, y explica el comportamiento de las empresas hacia perspectivas humanistas y sustentables, estando circunscrita dentro de estas premisas, la existencia y el desempeño de las fundaciones empresariales como parte del enfoque estratégico, integrador, innovador y adaptativo de las corporaciones, bajo el relacionamiento Empresa-Fundación-Entorno (EFE).

Palabras clave: legitimidad organizacional, fundaciones empresariales, teoría institucional, stakeholders, entorno.

Introducción

La empresa como una entidad plural debe reconocer la presencia de diversos actores legítimos, interesados y expectantes sobre el comportamiento empresarial, en atención a ello, los cuerpos directivos y gerenciales les corresponde gestionar estrategias y prácticas que permitan dar respuestas a las demandas y presiones de quienes subyacente o racionalmente intervienen en el reconocimiento y evaluación del desempeño corporativo. En este sentido, el concepto de la legitimidad organizacional se presenta como elemento clave para el análisis de la gestión estratégica de las organizaciones, considerando a tal efecto, los actores, la conducta y el entorno,



que en este estudio se focalizan desde las teorías institucionales y stakeholders, para permitir la comprensión de este fenómeno bajo tales perspectivas.

En tal sentido, las empresas como estructuras organizacionales de un ecosistema, interactúan con otras entidades bien sea por razones de dependencia de recursos, necesidad de servicios, transacciones comerciales e incluso por motivaciones de convivencia, por lo tanto, requieren ser aceptadas y reconocidas.

De allí, que los responsables de dirigir a las organizaciones deben tener presente en sus procesos de toma de decisiones, el establecimiento de normas, valores y expectativas racionales que configuren las reglas de juego, intereses, principios, percepciones y evaluaciones sobre las cuales se somete a juicio social la acción empresarial.

Siendo así, resulta de interés el estudio de la legitimidad organizacional ya que explica la percepción de la organización de cara a lo señalado, ante todo, la racionalidad reflejada por las partes interesadas o stakeholders frente a sus expectaciones, incidiendo en alguna medida en el desarrollo de técnicas, procesos y rutinas, que, identificadas desde la teoría institucional, permiten alcanzar ventajas competitivas.

Tanto más y siguiendo a Díez, Blanco y Prado (2010) “la carencia o insuficiencia de legitimidad pudiese significar que no se actúa conforme a las normas y valores sociales, lo que puede conllevar al fracaso organizativo” (p.129), de allí que las organizaciones tiendan a institucionalizarse para sobrevivir y mantenerse en el tiempo, lo cual implica la necesidad de legitimación (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987).

Desde estas premisas teóricas, surge el interés por analizar el fenómeno de la legitimidad organizacional impulsado puntualmente desde el ámbito de las fundaciones creadas por las empresas para el desarrollo de diversas iniciativas de interés social, y específicamente como casos de estudio, aquellas insertas en el contexto venezolano cargado de complejidad y caracterizado por la inestabilidad, incertidumbre, barreras y deméritos a la iniciativa privada.

Para ello, ante la realidad del entorno venezolano surge el interés investigativo por comprender los procesos de legitimación que adoptan las organizaciones, el comportamiento de las fundaciones empresariales en términos de la legitimidad en el entorno venezolano y las estrategias gerenciales vinculantes al desarrollo de acciones socialmente aceptables y legitimadas a través de los diversos grupos de interés vinculados a las organizaciones.

En tal sentido, la estrategia de estudio de casos fue la apropiada para la descripción y explicación de este fenómeno dentro de las organizaciones analizadas, así como para ilustrar buenas prácticas de actuación que validen propuestas teóricas, acopladas a los criterios de validez y fiabilidad para garantizar estándares de calidad y rigor científico al trabajo, permitiendo expresar los hallazgos que vislumbran el análisis y comprensión de las fundaciones dentro de los negocios como parte de la legitimación del comportamiento y del desempeño de las empresas en nuestro contexto

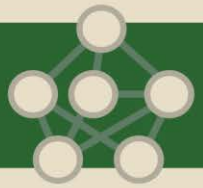
Disertación

Legitimidad organizacional. Aproximación conceptual

En el siglo XX se presentaron varios trabajos que se aproximaron a la conceptualización de la legitimidad, al respecto, Lindblom (1994), la define como una condición o status que emana de la congruencia entre el sistema de valores de una corporación y el de la sociedad de la que forma parte. Asimismo, Scott (1995) expresa que "la legitimidad no es una mercancía para ser poseída o intercambiada, sino una condición que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas o leyes relevantes" (p.45).

De esta definición derivan las conceptualizaciones que conforman sus bases cognitivas, normativas y regulativas (Deephouse, Bundy, Tost y Suchman, 2016).

Suchman (1995) define la legitimidad como "una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones p.574). A consideración de Deephouse et al (2016), con esta definición se logra visualizar dos perspectivas, "una visión



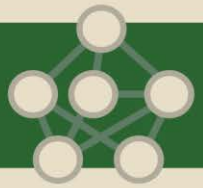
institucional que enfatiza cómo las creencias sociales constitutivas se incrustan en las organizaciones, y una visión estratégica que enfatiza cómo se puede administrar la legitimidad para ayudar a lograr los objetivos de la organización" (p.7). Deephouse y Suchman (2008), recomendaron que los académicos dejaran de usar el término "deseable" en la definición de Suchman (1995) para evitar confusión con el estado y la reputación.

Para Brown (2008), "la legitimidad se refiere a las percepciones que tienen los stakeholders claves acerca de que las actividades y roles de la organización se justifican y son adecuados en términos de valores, normas, leyes y expectativas prevalecientes en el contexto"(p.443), y en este sentido, Díez, Blanco y Prado (2010), consideran que "las organizaciones legitimadas son aquellas deseables y aceptadas por el entorno dado que sus actividades se encuentran en consonancia con las normas, creencias, valores y principios, dentro del sistema social al que pertenecen" (p.127). En efecto, "cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, decimos que se está legitimando" (Díez, Prado y Blanco, 2013, p. 121).

En función de considerar la legitimidad como una percepción colectiva generalizada, Bitektine (2011), señala que la "legitimidad es un juicio social que los públicos se formulan sobre las acciones de la organización" (p.159). En este orden de ideas, Haack (2012), señala que "a nivel colectivo, la legitimidad depende al menos en parte, de la consolidación de los juicios individuales y de las reacciones conductuales y discursivas que se derivan de estos juicios.

El constructor de legitimidad, es un juicio otorgado subjetivamente que emerge en los procesos de interacción social, por lo tanto, Tost (2011,) considera que la legitimidad es "la medida en que una entidad es apropiada para su contexto social" (pp.688-689). De igual manera y en el sentido de asumir la legitimidad como una percepción, Deephouse et al (2016,) formularon que "la legitimidad organizacional es la adecuación percibida de una organización a un sistema social en términos de reglas, valores, normas y definiciones" (p.9)

Ante la existencia de las derivaciones en torno a la construcción conceptual de la legitimidad, Suddaby, Bitektine y Haack (2017), identifican como resultado de una revisión



teórica, tres configuraciones distintas de legitimidad, las cuales surgen al formularse tres preguntas aplicadas para interrogar y estructurar la literatura (ver cuadro 1):

1. ¿*Qué es la legitimidad*? Los autores ofrecen tres respuestas a esta pregunta delatando cada una, posiciones epistemológicas y ontológicas únicas: (a) la **legitimidad como propiedad**, es decir, una cosa, un recurso, un activo o una capacidad de una entidad; (b) la **legitimidad como proceso** interactivo de construcción social, donde el término "legitimidad" es quizás menos revelador que el término "legitimación" y (c) la **legitimidad como percepción** o evaluación socio-cognitiva.

2. ¿*Dónde ocurre la legitimidad*? Una vez más, hay tres respuestas, las cuales varían según se conceptualice la legitimidad como una propiedad, un proceso o una percepción, y cada uno de estos supuestos genera distintas diferencias en el actor o actores focales involucrados en determinar cómo se manifiesta la legitimidad. Así tenemos: (a) la legitimidad como una propiedad que se centra en dos actores principales: la organización y su entorno externo, (b) la perspectiva de la legitimidad como un proceso, que se examina como el producto de la interacción de múltiples actores y (c) la corriente de la legitimidad como percepción, donde se asume como un proceso de evaluación que ocurre entre niveles de percepciones, juicios de idoneidad y acciones que suceden en interacciones entre lo colectivo y lo individual.

3. ¿*Cómo se produce la legitimidad*? Una vez más, tres respuestas que develan tres perspectivas teóricas diferentes, cada una de las cuales depende de las respuestas a la primera pregunta: (a) cuando se ve la legitimidad como una propiedad, se piensa que ocurre como el resultado de un grado de "ajuste" o congruencia entre los atributos de una organización (estructura, productos y rutinas) y las expectativas del entorno externo, por lo tanto, adopta una visión de contingencia, (b) el enfoque de la legitimidad como proceso, en el que la agencia o rol intencional de los actores se convierte en una variable predominante para explicar cómo se construye socialmente la legitimidad y (c) los estudios de legitimidad como percepción, que observan la cognición individual y colectiva como el mecanismo fundamental a través del cual se construye la legitimidad.

Cuadro 1. Tres corrientes de investigación sobre legitimidad

	Propiedad	Procesos	Percepción
¿Qué es legitimidad?	Un recurso, activo, capacidad, y/o cosa	Series interactivas de construcción social	Un juicio social, evaluación, construcción socio-cognitiva
¿Dónde ocurre la legitimidad?	Principalmente a nivel de organización y campo	Fundamentalmente a nivel de campo, también a nivel de organización (grupo)	Multinivel, pero inclinado hacia lo micro
¿Cómo se produce la legitimidad?	Visión contingente	Visión de agencia	Visión de juicio

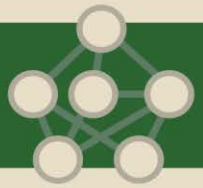
Fuente: Adaptado de Suddaby et al (2017)

Las bases de la legitimidad institucional "puede ser enmarcada en términos de los valores y expectativas normativas prevalecientes, o en términos de los requisitos legales y reguladores, o en términos de las expectativas de buenas prácticas ampliamente aceptadas" (Brown, 2008, p. 443).

Al respecto, es oportuno hacer referencia a las fuentes de legitimidad, utilizando el término "fuente" para indicar una entidad que realiza juicios de legitimidad explícitos o tácitos sobre una organización focal (Deephouse et al., 2016), refiriéndose a las audiencias internas y externas que observan a las organizaciones y realizan evaluaciones de legitimidad, y que, en efecto, como entidades tienen la capacidad de movilizar y enfrentar a la organización (Scheuer, 2019).

Fundaciones empresariales

Las conceptualizaciones de las fundaciones empresariales son diversas, por cuanto, existen múltiples enfoques desde los cuales se abordan su existencia y funcionalidad, como por ejemplo, los campos jurídicos, tributarios, sociales, filantrópicos, humanísticos, entre otros, para la Fundación PwC (2016), las define como "entidades sin ánimo de lucro, constituidas como fundación por decisión de una empresa, que se financian principalmente vía aportaciones de una única compañía o grupo empresarial o bien a través de los dividendos de acciones aportadas por la empresa fundadora". Desde esta perspectiva, se enfoca la definición de Villar, Butcher y Gandini, (2014,) quienes señalan:



> Se entiende por fundaciones empresariales a las organizaciones privadas sin fines de lucro, orientadas al beneficio público, establecidas por una empresa, constituidas como entidades legalmente independientes, pero con estrechos vínculos estratégicos, financieros y de gobierno con la empresa que la crea. (p.34)

Asimismo, la Fundación Promigas y Fundación DIS (2012,) definen las cualidades teleológicas, jurídicas y organizativas de las fundaciones empresariales enfocando que "son organizaciones de beneficio público, sin ánimo de lucro, creadas, orientadas, controladas y financiadas por empresas, grupos de empresas, grupos de empresarios o familias empresariales, separadas formal y legalmente de la empresa fundadora o patrocinadora" (p.17).

En desagregación de esta definición, se evidencia que las características más relevantes de las fundaciones empresariales se atribuyen a los siguientes factores:

(a) son creadas por una empresa, varias empresas, líderes empresariales o familias empresariales,

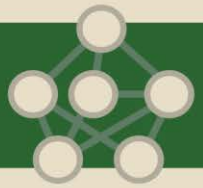
(b) poseen independencia estatutaria de la empresa fundadora,

(c) tienen una estructura financiera y de gobierno propia separada de la empresa fundadora,

(d) la principal fuente de sus ingresos proviene de la empresa fundadora (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012), y

(e) son una extensión de la empresa que usualmente adopta el apellido familiar o el nombre de la empresa matriz (Rojas y Morales, 2008).

En este sentido y desde el constructo social o simbólico, las fundaciones empresariales tienden a ser identificadas por sus stakeholders y por la sociedad en general, como el instrumento a través del cual los fundadores expresan su preocupación estratégica y de largo plazo por una causa social o por el bienestar de una comunidad (Alberg-Seberich, 2010). En efecto, "las fundaciones definen sus opciones y estrategias no solo en función del entorno económico y



regulatorio, sino también en función de las opciones y estrategias de una serie de stakeholders o grupos de interés con los que interactúan" (citado por Rey en 2007, p. 39).

En efecto, las fundaciones centran su existencia principalmente en las funciones sociales, por lo tanto, éstas complementan o mejoran el papel del Estado y del mercado por medio de la redistribución de los recursos de aquellos que lo tienen con los que lo necesitan. Además, desempeñan un rol de innovación al brindar a las sociedades la capacidad de asumir riesgos que van más allá de los límites de los Estados o mercados.

En consecuencia y siguiendo a Heydemann y Toepler (2006), el desempeño y la efectividad de las fundaciones en la búsqueda de sus roles y funciones sociales, es un poderoso determinante de la legitimidad como organizaciones sin fines de lucro.

De igual manera, entre otros factores que justifican y explican la existencia de las fundaciones empresariales, es la apuesta de las empresas por lograr sociedades más prósperas en una perspectiva *ganar-ganar*. "En este contexto, existe un mayor convencimiento de que las empresas no pueden avanzar en entornos sociales problematizados que vayan en detrimento de la equidad social y el desarrollo de las democracias" (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 9).

De allí que las fundaciones corporativas se les reconozca por su capacidad para influir positivamente en los procesos de transformación social, dado el marco de oportunidades derivadas de sus relaciones con las empresas, el gobierno, las comunidades y demás actores del desarrollo. Es así como han logrado convertirse en un vehículo usual para el ejercicio de las prácticas de responsabilidad social, de inversión social y de relacionamiento con la comunidad y la sociedad (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012).

Al respecto, Vargas (2007) identifica cuatro tendencias que orientan las formas en las cuales las fundaciones empresariales dan respuesta a los retos que plantea la sociedad y su relación con la empresa que le ha dado origen:

(1) producen impactos en la reducción de las brechas sociales,

(2) brindan ventajas comparativas a las empresas que les dieron origen y favorecen la incorporación de lo social dentro de aquellas para contribuir al desarrollo sustentable,

(3) desarrollan nuevas tecnologías sociales integrando criterios y estilos gerenciales propios de la empresa, y

(4) pueden generar cadenas de valor de alto impacto, siempre que exista alineación entre fundación y empresa.

En este orden de ideas, las fundaciones empresariales generan valor social, siendo además perceptoras de las necesidades y expectativas de la sociedad, pues actúan como puentes para comunicar a la empresa sobre tales demandas, fomentando vínculos y relaciones con los stakeholders (Westhues y Einwiller, 2006), de manera que "…encaran una doble misión: una social relacionada con una causa (ambiental, cultural, educativa, etc.) y una institucional relacionada con el posicionamiento estratégico y de capital reputacional de la empresa (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 20).

En consecuencia, las fundaciones empresariales, "teórica y metodológicamente, constituyen una de las manifestaciones más refinadas de responsabilidad social" (Navas y Londoño, 2015, p. 88), pues se convierten en agentes que buscan balancear los intereses de la organización y la sociedad, pero, además, proporcionan fiabilidad ética a la empresa por ocuparse de actividades de interés general (Navas y Londoño, 2015).

Asimismo, y según Monfort y Villagra (2016), las fundaciones como herramienta de RSE apoyan la comunicación responsable y el diálogo con los stakeholders, pueden mejorar la imagen y la reputación de una empresa, y respaldan la relación con los grupos de interés.

Hallazgos y análisis

En este aparte se desarrolla un análisis descriptivo a raíz de los cuestionarios aplicados, en total dieciocho (18) informantes-trabajadores que son parte de la fuerza laboral de las cuatro (4) unidades estudiadas, y corresponden a Fundaciones Empresariales pertenecientes a industrias del sector alimentos y bebidas, incluyendo las alcohólicas.

Las aproximaciones teóricas previas, la aplicación del cuestionario validado por expertos, las evidencias documentales y observacionales, permitieron la identificación de categorías conceptuales y empíricas que acercaron al investigador en la exploración y descripción del fenómeno estudiado.

Dentro de los aspectos emergentes del análisis descriptivo y desde fuentes documentales y observacionales, surgen las siguientes características que dan luces de los elementos explicativos y condicionantes del fenómeno de las fundaciones empresariales:

La antigüedad: Un factor quizás influyente al momento de tomar la iniciativa y decisión de constituir la fundación corporativa, lo determina los años de actividad de la empresa matriz, en efecto, la constitución de la fundación empresarial forma parte del proceso de crecimiento y desarrollo empresarial. Por ello, la creación de la fundación aparece en un periodo posterior a la fecha de constitución de la empresa matriz, es decir, este fenómeno se comprende como parte del proceso de institucionalización de la organización y es producto de su evolución, de los sujetos y grupos intervinientes, de los intereses manifestados y de la forma en que la empresa se ha ajustado a su entorno.

El tamaño: La dimensión de la empresa matriz fijada por el número de trabajadores, es un factor presente en las organizaciones que deciden constituir la fundación, siendo este hecho mayormente probable en grandes empresas, que de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2015), son aquellas que poseen más de 250 trabajadores. Este factor pudiera ir asociado al manejo de las expectativas que la sociedad tiene de la empresa, por cuanto, a mayor tamaño corporativo, las comunidades suelen esperar mayor capacidad de respuesta.

Asimismo, a partir de la construcción de una matriz de análisis para los estudios de casos, se configuran y desarrollan las apreciaciones y valoraciones manifestadas por los informantes de las fundaciones empresariales en cuestión:

Motivaciones para constituir la fundación: Son diversos los elementos que motivaron la constitución de la figura fundacional dentro de la estructura orgánica empresarial. De los casos analizados se encontraron los siguientes: (a) prestar atención o responder a las demandas de las

comunidades del entorno, (b) asuntos éticos y valores corporativos, (c) mejora de las condiciones y calidad de vida de los trabajadores, sus familiares y la comunidad y (d) decisiones y acciones filantrópicas emanadas de los accionistas.

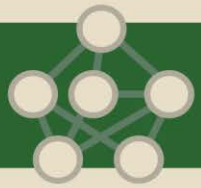
Iniciativa para constituir la fundación: La iniciativa generalmente corresponde a los accionistas, pocas veces se le atribuyó a los gerentes o directores, lo cual reafirma, que los impulsos motivacionales se aproximaron más a razones éticas que estratégicas, al menos, en la génesis de la conformación de la fundación corporativa.

Relacionamiento empresa-fundación: Coincidentemente los informantes aprecian que el entorno comprende que la empresa y la fundación constituyen un binomio, integrados bajo una misma estructura organizacional, promovido entre otros factores en el uso compartido de símbolos y signos corporativos.

Impacto de la fundación en el negocio: El impacto en el negocio de la casa matriz se justiprecia en: (a) el mejoramiento de la aceptación empresarial por el entorno, (b) la reputación y reconocimiento de la marca corporativa y (c) la permanencia en el tiempo de la casa matriz.

Factores que determinan el diseño de programas, actividades y acciones: Las iniciativas o áreas de intervención se constituyen ante los elementos de: (a) la toma de conciencia sobre los asuntos y/o problemas sociales, (b) la réplica de otras experiencias exitosas, (c) los asuntos éticos y adecuación a valores corporativos y (d) las demandas o presiones ejercidas por los grupos de interés.

Modelo organizacional: Las fundaciones empresariales encuestadas centran su esquema organizativo en torno a la perspectiva humanista, bajo la premisa que los determinantes sociales predominan sobre los económicos. En consecuencia, existen manifestaciones que propenden conceptualmente con la perspectiva de la sustentabilidad, al plantear el crecimiento económico con progreso social y respeto al medio ambiente. Además, denotan aspectos relacionados con la corriente cientificista, siendo comprensible al ser entidades corporativas guiadas por la eficiencia de los recursos, por lo cual, no están exentas de aplicar y cumplir con los rigores normativos y



procedimentales establecidos (dimensión burocrática), principalmente en aquellas corporaciones que poseen estructuras orgánicas amplificadas y complejas.

Mecanismos de legitimación: Los mecanismos establecidos para el desarrollo de las acciones sociales están centradas en: (a) el diálogo, al consensuar las actividades llevadas a cabo con los stakeholders, (b) el pragmatismo, al actuar receptivamente e incorporar las expectativas y demandas de los grupos de interés, y (c) moral, al desarrollar acciones convenientes o ajustadas con los valores de los grupos de interés.

Estrategia de la responsabilidad social empresarial: Las fundaciones se encargan de asesorar, coordinar y ejecutar los programas de responsabilidad social empresarial, principalmente aquellos que son dirigidos a los grupos de interés externos a la organización. Sin embargo, estas acciones previamente son presentadas, revisadas y aprobadas por los cuerpos directivos o de gobierno de la empresa matriz.

Vínculos de la fundación con los stakeholders: Reconocen y mantienen vínculos con diversos stakeholders, los cuales son identificados de acuerdo a su propia realidad, entorno y áreas de intervención, entre las que destacan: comunidades, centros educativos, deportivos, culturales, religiosos, ONG´s, universidades, entre otros.

Frecuencia de la interacción con los stakeholders: La mayoría de estas entidades indican que mantienen una vinculación de alta frecuencia y dinamismo con sus grupos de interés.

Áreas de intervención o programas: Cada una de las fundaciones estudiadas posee un amplio catálogo de programas y áreas de intervención, destacando los referidos a los asuntos educativos, deportivos, salud, ambiental, cultural, emprendimientos, entre otros.

Fuentes de financiamiento: La totalidad de las fundaciones indican que su principal fuente de financiamiento proviene de los aportes financieros que realiza la empresa matriz. Adicionalmente, existen otros orígenes que en menor cuantía proceden de aportes comunitarios, donaciones o mecenazgos y alianzas estratégicas con entes del sector público y/o privado.

Sustentabilidad económica: Los programas e iniciativas previstos por las fundaciones empresariales, dependen en un alto grado de los resultados financieros obtenidos por la empresa matriz.

Regulación y control estatal: A juicio de los informantes, las normas y control estatal influyen de manera moderada o poca en el desempeño de las fundaciones.

Comunicación y divulgación de los programas y actividades: En la comunicación corporativa de las actividades, son utilizados diversos medios y estrategias, los cuales incluyen: correos electrónicos, radio, redes sociales, portales web, prensa escrita y encuentros o eventos sociales.

Impacto hacia el entorno: A partir del reconocimiento que las fundaciones corporativas generan un impacto o cambio en el entorno donde operan sus patrocinadoras, el mismo se dimensiona especialmente sobre asuntos sociales, educativos, económicos y ambientales.

Medición o percepción del impacto: Entre los instrumentos o mecanismos aplicados para la medición, percepción y seguimiento del impacto de las acciones desarrolladas, se apuntan los reportes o memorias de responsabilidad social, indicadores de gestión, concurrencia a las actividades y el diálogo e interacción informal con los stakeholders.

Reputación empresarial: Valoran que la incorporación y desempeño de las fundaciones dentro del esquema de negocios, contribuye en un alto grado al incremento de la reputación corporativa.

Desempeño empresarial: Los informantes encuestados estiman que los stakeholders reconocen, aceptan y califican entre bueno y excelente el desempeño de las empresas que agencian o se vinculan directamente con una fundación corporativa.

Aportes a la legitimidad: Las acciones llevadas a cabo, contribuyen al negocio básicamente en los siguientes aspectos: (a) incrementar el valor de legitimidad empresarial, (b) hacer más visible las acciones que la legitiman, (c) responder con mayor efectividad a las expectativas del entorno y (d) mantener el valor de la legitimidad.

Reflexiones finales

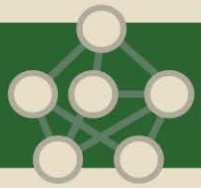
Las estructuras empresariales como sistemas organizativos abiertos, inteligentes y sensibles a las expectaciones externas, adoptan normas, valores y creencias que incorporan en sus procedimientos, técnicas y rutinas, los cuales modifican el comportamiento organizacional en búsqueda de lograr mayores niveles de aceptación, reconocimiento y concordancia con sus ecosistemas.

Desde la visión institucional se comprende que la ocurrencia de estos cambios y ajustes definen los modelos organizativos, siendo expresiones del acoplamiento e influencia a las presiones y constreñimientos externos, los cuales infunden y proveen de valor a las empresas, generando mayor estabilidad en el entramado organizacional.

Con referencia a los cambios o impactos en los modelos organizacionales que legitiman el desempeño empresarial, auspiciamos que la teoría institucional contiene las fundamentaciones para entenderlas desde cuatros perspectivas integradoras: inicialmente, la homogenización o isomorfismos, enfocada en la evaluación de las organizaciones de un campo por las características similares a las de sus pares; en segundo plano, la adaptabilidad, evidenciada por el ajuste a las nuevas circunstancias o demandas; en tercer aspecto, la estrategia, reconocida por las transformaciones programadas y orientadas por medio de decisiones y liderazgos, y por último; la innovación, constituida por el proceso disruptivo y transformador de las instituciones como efecto de las interacciones comunicativas y mecanismos consensuados que definen los patrones emergentes de las relaciones humanas.

En este estudio, se pudo identificar que las fundaciones empresariales básicamente congenian con modelos que ponderan los asuntos sociales en el marco de lo económico, y teóricamente se reconoce la sustentabilidad como modelo emergente, asentado en la premisa del crecimiento económico con progreso social y respeto al medio ambiente.

En este sentido, la búsqueda de legitimidad de las empresas explica en parte la conducta de las mismas hacia perspectivas humanistas y sustentables, y dentro de ello, las iniciativas y



motivaciones para constituir las fundaciones corporativas, entendidas y orientadas como herramientas sociales que posibilitan colateralmente la legitimación del desempeño empresarial.

De igual manera, se conceptualiza la fundación empresarial como una unidad orgánica especializada y alineada a la estrategia de sustentabilidad del negocio, que juega un rol importante en la institucionalización de las normas, creencias y valorizaciones que poseen los stakeholders de la empresa matriz, por cuanto, son el epicentro corporativo de los programas de responsabilidad y compromiso social que componen los mecanismos para incrementar el valor de legitimidad empresarial, y hacer más visible las acciones que la legitiman de cara a responder colateralmente y con mayor efectividad a las expectativas del entorno.

En tal sentido, la configuración de una fundación dentro de la estructura orgánica empresarial, es entendida como parte del proceso de consolidación y desarrollo de la patrocinadora, en función que su observancia, se produce principalmente en aquellas empresas que alcanzan un nivel de antigüedad y desarrollo que las califica como grandes y se evidencia a lo largo del tiempo.

La existencia de la fundación tiende un puente entre empresa y sociedad, que con la implementación de iniciativas y programas sociales, por un lado, representan una retribución o compensación a los grupos de interés por las afectaciones que generan o pudiesen generar las operaciones industriales en sus inmediaciones, y por otro lado, más allá de la gestión de los impactos, por el modelaje responsable y sostenible que busca proactivamente el bienestar común para contribuir con el desarrollo de su entorno, realizado bajo un marco ético, de responsabilidad, y motivaciones propias del negocio y sus socios.

En ambos escenarios, la reciprocidad ante el comportamiento socialmente responsable y comprometido, produce valoraciones y diferenciaciones que resultan ventajosas y competitivas en las relaciones con el entorno e impactan positivamente en el reconocimiento, idoneidad, reputación, productividad y permanencia en el tiempo.

Referencias

Alberg-Seberich, M. (2010). Corporate Foundations. En Anheier, H. K. y Toepler, S. (ed.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 681-684). Springer, New York, NY.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgment of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *The Academy of Management Review, 36*(1), 151-179. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/29765019

Brown, L. (2008). *La construcción de la legitimidad y la rendición de cuentas en la sociedad civil.* En Sanborn, C. y Portocarrero, F. (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina,* (pp. 441-463). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies. Recuperado de http://hdl.handle.net/11354/1444

Deephouse, D., Bundy, J., Tost, L. y Suchman, M. (2016). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. En R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed.): Thousand Oaks CA: Sage, Forthcoming, University of Alberta School of Business Research Paper No. 2016-901, Recuperado de https://ssrn.com/abstract=2849636

Deephouse, D. y Suchman, M. (2008). *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.). The SAGE handbook of organizational institutionalism: 49-77. Oxford UK: Sage. Recuperado de http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n2

Díez, F., Blanco, A. y Prado, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *16*(3), 127-143. doi:10.1016/S1135-2523(12)60038-0

Díez, F., Prado, C. y Blanco, A. (2013). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *19*, 120-125. doi: 10.1016/j.iedee.2013.01.001

DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147 160. Recuperado de https://doi.org/10.2307/2095101

Fundación Promigas y Fundación DIS (2012). Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas. Recuperado de http://afecolombia.org/Portals/0/Publicaciones/7_RSE/16352.pdf

Fundación PwC (2016). Fundaciones corporativas. El alma de las empresas. Recuperado de https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/fundaciones-corporativas-alma-empresas.pdf

Haack, P. (2012). Legitimacy in institutional theory: Three essays on social judgments in a globalized world. University of Zurich, Faculty of Economics. Recuperado de https://doi.org/10.5167/uzh-72272

Heydemann S. y Toepler S. (2006). Foundations and the Challenge of Legitimacy in Comparative Perspective. En Heydemann S., Toepler S., Prewitt K., y Dogan M. (Eds.), *The Legitimacy of Philanthropic Foundations: U.S. and European Perspectives* (pp. 3-26). New York, Estados Unidos: Russell Sage Foundation. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610444613.7

Lindblom, K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Trabajo presentado en la conferencia organizada por la revista Perspectivas Críticas en Contabilidad, Nueva York, NY.

Monfort, A. y Villagra, N. (2016). Corporate social responsibility and corporate foundations in building responsible brands. *El profesional de la información*, *25*(5), 767-777. Recuperado de https://doi.org/10.3145/epi.2016.sep.07

Navas, M. y Londoño, E. (2015). Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social. *Saber, Ciencia y Libertad*, *10*(1), 87-100. Recuperado de https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2015v10n1.873

Oficina Internacional del Trabajo (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Informe IV Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra. Recuperado de https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/104/reports/reports-to-the-conference/WCMS_358292/lang--es/index.htm

Rey, M. (2007). La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: Retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española del Tercer Sector*, *6*, 37-54. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376706

Rojas, C. y Morales, G. (2008). Contribuciones privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia. En Sanborn, C. y Portocarrero, F. (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina,* (pp. 207.232). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University. Recuperado de Recuperado de http://hdl.handle.net/11354/1444

Scheuer, J. (2019). Change, institutional theory, and business legitimacy. En Rendtorff J. (eds). *Handbook of Business Legitimacy*. (pp. 1-17). Springer, Cham. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-319-68845-9_13-1

Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, *20* (3), 571-610. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/258788

Suddaby, R., Bitektine, A. y Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 451-478. Recuperado de https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101

Tost, L. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review, 36*(4), 686-710. Recuperado de https://doi.org/10.5465/amr.2010.0227

Vargas, M. (2007). *Tendencias y oportunidades para fundaciones empresariales en Venezuela.* (pp. 32-39). 5ta edición Directorio Alianza Social, VenAmCham Recuperado de http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/06/directorio_5ta_edicion.pdf

Villar, R., Butcher, J. y Gandini, L. (2014). *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. D.F., México: Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. Tlalpan.

Westhues, M. y Einwiller, S. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review, 9*(2), 144-153. Recuperado de https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550019

Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology, 13*, 443-464. Recuperado de https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303

CAPÍTULO 18

TRANSFORMACIONES DE LOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES ANTE LOS AVANCES DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Manuel Ferere Morín y Juan René Fernández

Resumen

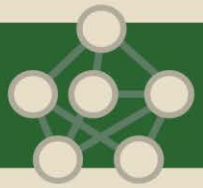
El avance tecnológico en sus inicios ha sido aplicado a la información y comunicación, ahora el enfoque está proyectado para el desarrollo de productos y servicios que impactan a empresas estructuralmente dinámicas con períodos de imprevisibles reajustes, constituyendo un mercado de trabajo flexible con exigencias de movilidad y en definitiva, con nuevas formas y relaciones de trabajo. Es innegable que los principios, diseños y estructuras organizacionales, han sido modificadas, adecuadas y transformadas, para atender la escena planteada ante la sociedad por los fuertes avances tecnológicos que ha impulsado la transformación digital. A partir de tal planteamiento, este artículo tiene como objetivo el abordaje teórico - reflexivo sobre las principales herramientas tecnológicas que han propiciado cambios en los ecosistemas organizacionales. Guiados desde la perspectiva hermenéutica, se realiza una revisión bibliográfica para extraer los argumentos que identifican y describen las complejidades, las estrategias, la educación y gestión del conocimiento, en torno a las disrupciones tecnológicas en las organizaciones. En líneas generales, observamos que factores subyacentes, como la competitividad, incertidumbre, innovación, creatividad, flexibilidad, así como la complejidad, están y seguirán estando presentes e influyendo en los procesos de transformación de las organizaciones fundamentalmente promovidos por los cambios tecnológicos.

Palabras clave: cambios tecnológicos, organizaciones, complejidad.

Introducción

El mundo del trabajo ha sido impactado por las transformaciones tecnológicas, que a su vez han producido cambios en los sistemas de producción y en los diseños organizacionales, de representatividad y responsabilidad, el trabajo conceptualizado como un hecho social, es un reflejo de la actividad social, económica y cultural. Actualmente, la automatización de la fuerza laboral está creciendo a una velocidad sin precedentes, la revolución tecnológica creará millones de nuevos puestos de trabajos en el próximo quinquenio y donde tres habilidades serán claves para los trabajadores del futuro: El pensamiento analítico, la creatividad y la flexibilidad (García, 2006).

Esta situación muestra, por un lado, un ámbito laboral de transitoriedad, innovación y proyectos a corto plazo, aunque propicia una economía más dinámica, afecta profundamente a los



sujetos, al transformar las nociones de permanencia, confianza en los otros, integridad y compromiso, que hacían que hasta el trabajo más rutinario fuera un elemento organizador fundamental en la vida de los individuos y, por consiguiente, esta nueva realidad, afecta la inserción en la sociedad y los mercados laborales (Macías y Suescún,2012).

Por el otro lado, se presenta un avance que en sí mismo, promete ciertas ventajas y beneficios, como la posibilidad de mejorar la calidad de vida, mayor tiempo libre para el desarrollo de la sociedad, la cultura y las relaciones personales.

La conceptualización de esta nueva época, dado su prometedor impacto y cambios en la sociedad, en sus modelos de producción y de relacionamiento, se ha definido, como la industria 4.0, la cual, se compone por procesos de cambios y transformaciones tecnológicas y organizacionales que perfilan los elementos descriptores para referirse a la cuarta revolución industrial. Un aspecto novedoso, es el avance de la inteligencia artificial (IA), que para su desarrollo demanda la generación de nuevos puestos de trabajo, es decir, la contratación de personas para ayudar a la IA a perfeccionar el reconocimiento de textos, imágenes, donde probablemente, el ser humano sea el asistente de la inteligencia artificial, como resultado del uso de la internet, la digitalización robótica y la realidad virtual aumentada, lo cual, sin dudas son innovaciones disruptivas.

Estos avances tecnológicos, por un lado, facilitan la vida, aumentan la productividad en muchos sectores, reducen los costos para volver los productos más accesibles, y ofrecen un soporte para los descubrimientos que aumentan la calidad de vida, por otro lado, crean problemas para los trabajadores que necesitan ser atendido, por ejemplo, la IA es mucho más rápida que la robótica, y posiblemente, en muchos casos llegase a ocupar el terreno del trabajador, lo cual proyecta, menos cantidad de trabajadores, sin embargo, si estos avances logran reducir la cantidad de trabajo y la riquezas generadas, pueden llegar aumentar la desigualdad y exclusión social, lo que representa un reto para el respeto de la dignidad humana, la defensa de los derechos al trabajo, de los trabajadores, de las condiciones y ambientes de trabajo y los derechos a sindicales.

Los avances tecnológicos han traído consigo cambios positivos en la vida de las personas y en los procesos de trabajo, como el trabajo remoto, para beneficio de las empresas elevando de por si los niveles de eficiencia, reduciendo el margen de error y facilitando la comunicación entre personal. También, ha favorecido la seguridad industrial y empresarial, las posibilidades de trabajar desde donde sea necesario con el teletrabajo, ya que las distancias no son impedimentos para comunicarse con los equipos de trabajo y las redes han facilitado este enlace.

No hay duda que la productividad y eficiencia son favorecidas con la precisión del trabajo y la automatización de las operaciones, los indicadores en tiempo real facilitan los análisis y correctivos para la producción. Este escenario impulsa y promueve la formación continua del trabajador, rompiendo con la rutina y la continuidad y amplía la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades para adaptarte a los avances tecnológicos.

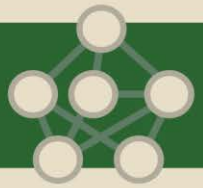
Pero si bien puede crecer la creatividad laboral, la secuencia automatizada, la inteligencia artificial puede invertir el proceso y limitar la creatividad laboral y hasta tecnológica. El empleo se convierte en dependiente directo o indirectamente de la tecnología sobrepasando los límites de trabajo y los reglamentos de ocupación laboral.

También está el riesgo que la inversión de máquinas y tecnología sea creciente en desmejora de la inversión humana y hasta el desplazamiento de puestos de trabajo. Esta inquietud impulsa la posibilidad de fin del trabajo, ante la tesis de las mejoras al trabajo y al trabajador, el escenario da paso a la interpretación desde la complejidad dada las múltiples aristas, incertidumbres y retos. A continuación, revisemos, los ejes de esta transformación en las organizaciones por los actuales avances disruptivos de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Disertación

La complejidad en la organización ante la transformación digital

Los cambios surgidos por las nuevas tendencias y conocimientos, han generado una compleja interrelación de acciones, saberes y decisiones, que a su vez han alterado entornos y



generados resolución que muchas veces dado la magnitud y los colectivos impulsan reacciones exitosas, conflictos o incomprensiones en las organizaciones.

La "complejidad" como explicación y proyección a lo anterior, refiere a la cualidad que poseen determinados objetos, fenómenos y procesos que, por su propia naturaleza, presentan limitaciones en su comprensión. Estas Limitaciones pueden ser limitaciones objetivas, propias del ser humano, para percibir un cierto cúmulo de información y descifrarla en un tiempo dado y, limitaciones subjetivas, vinculadas a la experiencia y a un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen nuestro mundo fenoménico (Morín, 1976).

Las organizaciones están hoy en día frente a la comprensión de la complejidad en sus estructuras y acciones. Por un lado, es momento de revolucionar el centro de datos, con una directriz enfocada en la óptima experiencia de usuarios y la máxima agilidad, desempeño, seguridad y simplicidad posibles, y además, el manejo de aplicaciones y datos también debe ser innovador; hoy no sólo es necesario que estén protegidos y disponibles todo el tiempo, sino además, que la infraestructura permita un manejo y gestión eficientes de dichas aplicaciones y datos a través de la amplia gama de sistemas con los que la empresa, sus colaboradores y clientes interactúan hoy día, y, sobre todo, asegurarse que las tecnologías de información y comunicación puedan ser aprovechadas para brindar valor, soporte y sostenibilidad al negocio (Lara, 2019).

Asumir a tiempo y descifrar las coordenadas que surgen ante los inminentes cambios y reacciones tanto del capital humano como el financiero, son determinantes para fijar las estrategias y la gestión a seguir. Definitivamente, una forma de restar complejidad en ello es contando con infraestructuras tanto de protección, respaldo y recuperación como de explotación de aplicaciones y datos que sean inteligentes, automatizados y cuenten con capacidades de integración, orquestación, flexibilidad y adaptabilidad al universo de plataformas (Lara, 2019).

Respuesta a la transformación digital desde las organizaciones

El rápido desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las organizaciones, ha influenciado en la era de la industria 4.0 (Mubaroq, Gafar, Setiawan, 2020),

donde se logra identificar cuatro significativas características: (a) sistemas ciberfísicos, (b) internet, (c) la nube y (d) la informática cognitiva. Estas cuatro características han provocado cambios básicos en las estructuras organizativas, sus relaciones jerárquicas y particularmente en los patrones del trabajo en la industria, determinando nuevas funcionalidades que han promovido los replanteamientos de los planes estratégicos y hasta su periodicidad.

Los investigadores reconocen que el modelo mecanicista se basa en la búsqueda del paradigma de la producción y eficiencia, aprovechando las estructuras y jerarquías de las organizaciones, la complejidad abarca en este modelo, la especialización laboral, centralizando la autoridad y responsabilidad y formaliza la función y las actividades. Hoy este modelo es cuestionado por sus limitantes frente a los avances tecnológicos, considerando que las nuevas sociedades del futuro serán dinámicas y cambiantes en extremo, por lo cual, las organizaciones tienden hoy hacia un paradigma orgánico si quieren mantenerse, estamos frente a una transición de organizaciones mecanicistas a organizaciones orgánicas, las cuales poseen una estructura muy adaptable, flexible y pueden tener alto grado de especialización y responder a los avances digitales.

Por su parte, Hu (2019), asevera que habrá en las organizaciones un ahorro en operatividad y en costes de infraestructura, mantenimiento, electricidad y alquiler de espacio. Sin embargo, el principal factor a favor, consiste en que las organizaciones podrán atraer talentos que, por temas de distancia, no podían asistir de manera presencial o no aceptaban un trabajo de oficina. Igualmente, Park, Park, You (2020), destaca el interés que sienten las organizaciones por rediseñar su cultura organizacional con el fin de lograr estabilidad entre el trabajo y la vida personal.

Pero a pesar de estos avances en la configuración del nuevo esquema de trabajo, varios aspectos están aún por definir tanto para el trabajador como ante las nuevas formas de abordar el desarrollo de funciones con las herramientas tecnológicas. De allí, surgen el teletrabajo y el smart working como nuevas formas de integrar tecnología, herramientas y funciones para las organizaciones.

Igualmente se presenta el control de los trabajadores por la empresa a través de las nuevas tecnologías de prevención de riesgos laborales, de los desafíos de seguridad y salud derivados de la inteligencia artificial y el impulso de leyes y reglamentos del trabajo en las plataformas digitales.

La transformación es clara, se evidencia a través del trabajo personalizado, el individuo en la organización como respuesta inmediata a la actividad laboral que se desarrolla de manera remota. La realización de tareas desde otro lugar que no sea la oficina del empleador, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

La modalidad del trabajo por medio del teletrabajo, es hoy una realidad en muchas organizaciones, definida por Escalante, Cendrós, Urdaneta (2006), como una aplicación de las telemáticas a entornos empresariales, el mismo implica la relación laboral por cuenta propia o por cuenta ajena, considerando de igual forma el contrato de trabajo a domicilio donde la prestación de la actividad la realiza el trabajador en el lugar libremente elegido por éste, sin vigilancia del empresario y utilizando medios telemáticos proporcionados mayormente por la empresa contratante. En este sentido, el teletrabajo posibilita enviar el trabajo al trabajador; de igual forma, esta modalidad admite la práctica de una amplia gama de actividades profesionales que pueden realizarse a tiempo completo o parcial.

El teletrabajo posibilita distintas modalidades: el teletrabajo desde casa, el trabajo en el domicilio del trabajador, el teletrabajo híbrido, oficina - domicilio, teletrabajo de elevada movilidad en calle, telecentros, centros comunitarios o el teletrabajo nómada: Los trabajadores no tienen un lugar fijo ni una oficina central, el teletrabajo en botellín, los teletrabajadores están en oficinas de otras empresas y el teletrabajo offshore, donde las empresas tercerizan tareas.

Dentro de sus características el teletrabajo impone una serie de cambios que impactan el modelo tradicional estructural y funcional de las empresas, dejando en el rezago aquellas concepciones que el trabajo debe ser permanente y no eventual, que debe ser prestado por personas físicas, no por empresas, ahora el trabajador se ve libre de realizarlo en el tiempo y horario que disponga. Los controles serán por los resultados de productividad, calidad y prontitud.

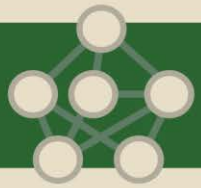
Otra modalidad de trabajo, lo constituye el "smart working", de acuerdo a Hu (2019), es un modo de trabajo avanzado apoyado de manera sustancial en las TIC, para Ravarini y Strada (2018), el smart working, es un término emergente que describe el teletrabajo realizado por las personas desde otra perspectiva: de manera inteligente e innovadora para las empresas.

El Smart Working, se apoya en las nuevas tecnologías, no sólo para permitir al profesional decidir el lugar de trabajo, sino también el horario, al igual que las herramientas a emplear en su labor. Este sistema intenta adaptar el empleo al profesional permitiéndole un alto grado de autonomía, va más allá de dicho teletrabajo, siendo una evolución de éste y basándose en cuatro pilares básicos: la tecnología, la flexibilidad horaria, la movilidad junto al trabajo en equipo (Pereira, 2021).

La educación para el trabajo como herramienta de transformación

Nada es posible de estos avances sin una debida formación y preparación de los usuarios y las herramientas de aprendizaje en las organizaciones. La educación y el trabajo son hoy dos elementos conformadores y constructores de toda sociedad, la mano de obra (así lo ha demostrado a través de la historia con los movimientos obreros y sindicales) se convierte en el principal elemento para garantizar la operatividad del futuro de las organizaciones y empresas. Junto al capital, la inversión del capital humano, es determinante hoy en día en el campo de la producción y la ganancia. La adquisición y asimilación de tecnologías para el trabajo requiere de talento humano formado con nuevos elementos, como el emprendimiento, la creatividad, la innovación, la medición del riesgo y las habilidades sofisticadas. Las nuevas tecnologías, son altas en información, la cual necesita de estrategias de formación y aprendizaje de esas informaciones y amoldar al elemento humano que la rentabilice.

La competitividad requerida del talento humano hace que la información y la diversidad de formación sean necesarias para poder ser participe en los procesos de selección de personal. La falta de formación en estos tiempos de tecnología, es causa de desempleo en los próximos años, impactando el mercado de trabajo dado su vulnerabilidad. Hoy en día, se crean nuevos empleos y existe un crecimiento económico moderado, con mano de obra joven con una urgencia de



transformación de las estructuras productivas para atender los avances de las tecnologías y la automatización de procesos. Estamos ante una eminente reconversión social y laboral que probablemente nos lleva a enfrentar problemas de desempleo, con un escaso margen de maniobra a causa de numerosas circunstancias: deudas, reducción de inversiones y frágiles sistemas de formación para el trabajo.

Los cambios que debe enfrentar la formación para el trabajo en las nuevas organizaciones abarcan:

1. La reconversión masiva de las estructuras de producción (líneas de producción) para hacer frente a la aceleración de los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

2. Las nuevas tecnologías para crear nuevos empleos o fusionar los mismos, exigiendo nuevos conocimientos, la aplicación de nuevas técnicas que requieren de nuevos estudios y orientaciones para hacer frente a la desaparición de empleos. Se requiere encontrar y estudiar el método de transformación para ejercer y desarrollar nuevos oficios, empleos y cualificaciones exigidas en numerosos campos: industria, administración, comercio, comunicaciones, entre otros.

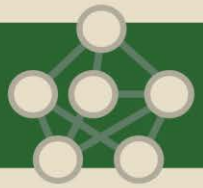
3. Formación en los nuevos valores dentro del trabajo, tales son; diseñar el nivel de bienestar, el equilibrio y la diversidad laboral, la seguridad del trabajador, con técnicas para gestionar el trabajo independiente o autónomo.

4. La necesidad de formar para gestionar y proteger un medio ambiente en peligro que obliga a pensar en un "desarrollo económico sostenible".

5. Combatir el desempleo estructural a causa de los cambios tecnológicos, en la organización y mercado de trabajo a partir de la nueva realidad social, económica y ambiental.

Aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento ante la transformación digital.

Para Argyris (1979), casi nunca se busca explicar y construir estrategias que expliquen cómo se trabaja en profesiones del futuro, como se domina la transformación digital en las empresas del



futuro, señala que el individuo, con todas sus potencialidades y capacidades, es quien posee una energía psicológica que podrá contribuir al desarrollo de la organización y a su propio desarrollo individual. En este sentido, el aprendizaje organizacional se presenta como un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores.

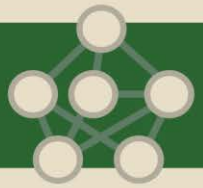
El aprendizaje organizacional, al cual se van a enfrentar los nuevos talentos humanos de las organizaciones, pone de manifiesto el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores, por una parte, relacionados con el comportamiento individual y organizacional, buscando la existencia de armonía en los elementos necesidades, valores, creencias, supuestos, normas y estrategias.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995,), consideran que la gestión del conocimiento, "es la creación de conocimiento organizacional y debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas" (p.85)

En las nuevas empresas de este siglo XXI, en su proceso de transformación digital, hay que diseñar acciones y reacciones basadas en el conocimiento con el fuerte apoyo de las maquinas, de los programas, de los robots, de las computadoras y equipos de procesamiento de datos e información, y es allí, donde pueden impactar los saberes, los empíricos, los innovadores y muy particularmente las generaciones, ya que los mayores saben y conocen por la episteme de las cosas como pensar y actuar frente a los jóvenes que aún no acumulan suficientes conocimientos, formación y experiencia, pero combaten en la productividad con los procedimientos digitales y la inteligencia artificial.

El punto de partida es donde convergen estos tipos de conocimientos y la aplicabilidad de las nuevas tecnologías en la transformación digital de las empresas, que a su vez generan más conocimientos y necesitan equilibrarse dentro de las organizaciones donde conviven jóvenes, adultos y adultos mayores.

La sociedad del conocimiento orienta a un replanteamiento de las organizaciones, según Valero (2012), exige cada vez más que las organizaciones sean flexibles y dinámicas, al respecto

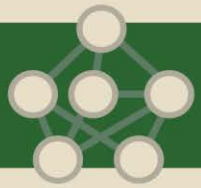


la educación está siendo objeto de grandes transformaciones estructurales a raíz de los cambios sociales, políticos y económicos en el marco de las nuevas realidades definidas en la post-modernidad, para asumir los nuevos cambios que le permitan estar en capacidad de contribuir a fomentar actividades comprometidas con el desarrollo económico, la erradicación de la pobreza, el analfabetismo, el deterioro del medio ambiente, la desigualdad social, entre otros. A consideración de Pérez (1998), en un mundo cambiante, la habilidad más poderosa que puede poseer una persona es la de aprender y desaprender, la familiaridad con un amplio rango del saber, es una necesidad para mantener la flexibilidad de un especialista y su capacidad para adaptarse a los cambios.

Surge de este planteamiento, que la producción de conocimientos científicos y tecnológicos, articulados y aplicados con las estrategias gerenciales y los procedimientos de trabajo forjados de empirismo y raciocinio, intervienen en una misma organización, los cuales no siempre logran los usos, las comunicaciones, las integraciones esperadas en las expectativas, a pesar de contar con una coordinación y diversidad en los esquemas a seguir para la realización. Las organizaciones deben entenderlo y enfrentarlo como un modelo más de la penetración de la complejidad.

Las debilidades del reto de la transformación tecnológica en las organizaciones, se evidencian en: dificultades para el manejo adecuado de las reservas humanas y sus saberes en el proceso de transformación, la dificultad en la compenetración de los talentos, la carencia de estrategias inmediatas para componer o reponer la dinámica inter-generacional ante el avance tecnológico impuesto por la transformación digital basada en computadoras, programas de desarrollo, administración de datos y producción, robótica y el teletrabajo, entre otros, y lo más importante, la deficiencia de las organizaciones con contar y asumir los adelantos tecnológicos costosos que requieren cambios estructurales en las organizaciones y con marcada obsolescencia de sistemas para un uso efectivo.

Igualmente se concentra el anclaje de viejos procedimientos de trabajo y tecnologías que no terminan de fenecer para dar pasos a nuevos, ya por una corta visión gerencial de la transformación digital o por la polémica inter-generacional (dominio de saberes) para evitar las pérdidas de posiciones empresariales.



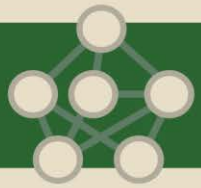
Adicionalmente, la falta de entendimiento y asimilación de las nuevas herramientas tecnológicas, su absorción desmesurada algunas veces por las empresas, las debilidades en la contratación de servicios automatizados y la poca penetración de los mismos, agravan los entornos organizacionales y ponen al descubierto que no necesariamente altas tecnologías, basadas en complejos sistemas y equipos de última generación pueden lograr que las fracturas operacionales, organizativas, generacionales con segmentación de conocimientos, logren un adecuado control y avance que destine todo al progreso empresarial y encuentre respuestas en las directivas, hacia la nueva organización.

Este amplio proceso de aprendizaje y transformación organizativo, se apoya en la dinámica desarrollada por redes de conocimiento, de acuerdo con Cardona (1999), define la red, como una estructura formal o informal conformada por personas que, utilizando diferentes canales de comunicación, comparten responsabilidades, conocimientos, trabajo, proyectos, recursos, documentos, productos y servicios, con el fin de crecer como equipo, como colectivo y lograr objetivos predeterminados. Cordera y Ziccardi (2002), indican que las redes implican desarrollos complejos de acción recíproca que se retroalimentan y, a su vez, las redes representan ser un medio para obtener recursos sustantivos para las organizaciones.

En fin, la evolución de las organizaciones y su transformación digital se refiere a que ésta intenta dar respuesta a niveles de complejidad crecientes, donde los procesos de transformación digital no apuntan a “simplificar” situaciones complejas, sino a contribuir a manejarlas, particularmente a través de mejorar la productividad y de racionalizar las relaciones entre los diferentes grupos de interés (Uriarte y Acevedo, 2018).

Reflexiones finales

La tecnología, el impacto del cambio climático, la gravedad de la salud del planeta por los riesgos de los océanos, bosques y selvas, el incremento de la expectativa de vida, abren para las fuerzas laborales un horizonte de nuevos empleos que necesitarán un talento extremo basado en competencias diferentes y en un conocimiento que se renueva de forma constante.



En este sentido, uno de los retos clave de nuestro tiempo radica en encontrar la manera de preparar a las nuevas generaciones, no solo para que accedan como población activa, sino para que prosperen durante toda su vida laboral. La formación continua debe ser una prioridad para empresas y gobiernos, pero esto no bastará para afrontar la transformación fundamental necesaria para capear el temporal que sufrirá el mercado de trabajo. En tanto que la tecnología continúa alterando los procesos y las formas actuales de trabajar, las cualificaciones específicas tendrán menos peso que las transferibles, la adaptabilidad, el pensamiento crítico, la compasión y la autoconciencia. Estas son las capacidades que permitirán a los jóvenes manejarse en el cambiante mundo laboral (Lee, 2019).

Tanto las empresas como los individuos tienen responsabilidad en adaptarse a semejantes cambios. Las empresas deben prever todo el impacto que la tecnología tendrá en la forma en que sus trabajadores desempeñan las actuales funciones, y a partir de ahí, transformar y ayudar a las personas a incrementar su empleabilidad en el actual entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

Los trabajadores por su parte, deben ser conscientes del impacto y aprender de forma continua, estar abiertos a las nuevas oportunidades que les ofrece un mundo en constante cambios y para el que necesitarán grandes dosis de creatividad, emprendimiento y flexibilidad (Llacer, 2018).

El camino de la transformación es lento pero la tecnología y sus imposiciones son rápidas. Lograr el equilibrio entre la madurez de saberes, y la disponibilidad y dominio de las herramientas se convierte en el gran impulsor de la dinámica de cambio en las organizaciones. Dominar la incertidumbre, asimilar la complejidad considerando al talento humano como pieza central de la transformación por medio de la formación y la estructuración de redes de conocimiento, puede representar el camino de la transformación organizacional dentro de la transformación digital, tampoco podemos pasar por alto, que los procesos educativos son una parte constitutiva de las sociedades del conocimiento, las cuales serán los grandes actores de la transformación organizacional con su entorno.

Referencias

Argyris, C. (1999). "*On Organizational Learning*," 2nd Edition, Blackwell Publishing, Oxford.Cardona, B. (1999). Red colombiana de terminología. *Revista Interamericana De Bibliotecología, 22*(1), 129–138. Disponible en: https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/333763/20789737

Cordera, R., Ziccardi, A. (Coords.). (2000). *Las políticas sociales de México al final del milenio, descentralización, diseño y gestión*. México, D.F.: Porrúa. Disponible en: https://www.humanindex.unam.mx/humanindex/fichas_pdf/detalle_libro.php?id=2830

Escalante, Z., Cendrós, J., Urdaneta, E. (2006). El teletrabajo y sus implicaciones legales en el estado Zulia. *Gaceta Laboral, 12*(2), 232-266.

García, R. (2006). *Sistemas complejos: Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Gedisa Editorial, Barcelona, España

Hu, R. (2019). Spatial disruption and planning implication of the sharing economy: a study of smart work in Canberra, Australia. *International Journal of Knowledge-Based Development, 10*(4), 315-337.

Lara, A. (2019). *¿Cómo lidiar con la complejidad de la transformación digital?* Disponible en: https://itcomunicacion.com.mx/como-lidiar-con-la-complejidad-de-la-transformacion-digital/éxico Abelardo Lara, Country Manager de Veeam en M

Lee, K. (2019). *La inteligencia artificial y el futuro del trabajo: una perspectiva china, en el trabajo en la era de los datos.* Madrid, BBVA. Recuperado de: https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-y-futuro-del-trabajo-perspectiva-china/

Llacer, P. (2018). *La transformación del trabajo***.** Disponible en: https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9282647/07/18/La-transformacion-del-trabajo.html.

Macías, J., Suescún, P. (2012). Las transformaciones globales del mundo del trabajo y su incidencia en América Latina. elementos para analizar la situación de los jóvenes en Colombia. *Suma de Negocios, 3*(1), 89-108.

Morín, E. (1976). *Introducción al pensamiento complejo*, Editorial Gedisa, México.

Mubaroq, S., Gafar, A., Setiawan, A. (2020). The evolution of smart working and sustainability in socio-technical perspective: A scientometrics technology analysis. *Journal of Engineering Science and Technology, 15*(3), 1868 – 1882.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora del conocimiento**.** *Harvard Deusto, Business Review*, *4*(1), 72-93.

Park, H., Park, I., You, Y. (2020). The impact of smartwork activation on organizational performance-focusing on mediating effects of quality of life and moderating effects of manager's interest. *Research in World Economy, 11*(2), 182-190. https://doi.org/10.5430/rwe.v11n2p182

Pereira, O. (2021). Transformación Digital, Smart-Working y COVID-19, en el escenario empresarial. *Adultus*, *1*(1), pp. 175-191. Disponible en: https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/adultus/issue/view/adultus/48

Ravarini, A., Strada, G. (2018). From smart work to digital do-it-yourself: a research framework for digital-enabled jobs. *Lecture Notes in Information Systems and Organization*, in: Rita Lamboglia & Andrea Cardoni & Renata Paola Dameri & Daniela Mancini (ed.), Network, Smart and Open, 97-107, Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62636-9_7

Uriarte, L., Acevedo, M. (2018). Sociedad red y transformación digital: hacia una evolución de la consciencia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial, 407*, 35-49. Disponible en: https://www.mincotur.gob.es/es-ES/Publicaciones/Paginas/detallePublicacionPeriodica.aspx?numRev=407

Valero, J. (2012). *Infografía digital: la visualización sintética*, J.M. Bosch Editor, 2012. ISBN 978-84-9790-949-5

CAPÍTULO 19

IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO EN VENEZUELA.

Gregory José Cedeño Delgado

Resumen.

La presente investigación científica tuvo por objetivo principal enfatizar la importancia de aplicar estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento en Venezuela. Se enmarcó en una metodología de diseño documental con un enfoque cualitativo, el fichaje se empleó como instrumento de recolección de datos e información para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente. Una vez, analizadas las teorías, conceptos e información provenientes de 8 estudios científicos previos, se determinó que para que los emprendimientos logren mantenerse, ser productivos y competitivos en Venezuela deberán capacitarse constantemente e implantar estrategias gerenciales acordé a su actividad productiva. Finalmente se recomienda a los investigadores seguir realizando estudios sobre esta temática orientados a resaltar la importancia que tienen las estrategias gerenciales para el desarrollo de las ideas de emprendimiento.

Palabras clave: estrategia, gerencia, emprendimiento.

Introducción.

El emprendimiento es una forma de negocio que por décadas han empleado muchas personas para ofrecer productos o servidos a un nivel local. A través del tiempo se fueron desarrollan herramientas, mecanismos y modelos de emprendimiento enmarcados dentro de ciertas características que permiten a los nuevos emprendedores desarrollar a una escala más grande sus negocios, con el objetivo de crear oportunidades en los mercados y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Aunque se han propuesto diversas herramientas, por lo general muchos emprendedores, específicamente en Venezuela, no aplican esas herramientas, principalmente por desconocimiento o por no usar la adecuada, de acuerdo a su modelo de emprendimiento. Estas razones han llevado a el autor de el presente artículo científico a hacer una investigación sistemática relacionada con la importancia que tienen las estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del

emprendimiento en Venezuela. El país suramericano vive una crisis económica que impide que la mayoría de estas ideas prosperen y se mantengan en el tiempo.

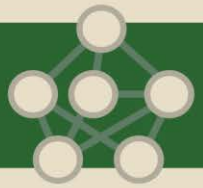
Ahora bien, la investigación presentada aborda directamente la importancia de establecer las estrategias gerenciales direccionadas a que los emprendimientos evolucionen, sean más productivos y puedan sobrepasar obstáculos, conociendo sus capacidades o fortalezas e identificando las amenazas o riesgos presentes en el entorno donde se desarrolla la actividad económica. Esto les permitirá ser competitivos frente a empresas consolidadas en los diferentes mercados.

Las revisiones de investigaciones previas permitieron comparar y confirmar aquellas estrategias gerenciales que un emprendedor debe conocer, dominar e implantar para obtener ventajas con respecto a sus posibles competidores. Se analizaron teorías y conceptos que los autores de trabajos anteriores expusieron, ofreciendo nuevos paradigmas y recomendaciones orientadas a la gerencia del emprendimiento. En consecuencia, este artículo se sustenta en esos nuevos paradigmas, y tras la recolección de información disponible sobre el tema tratado, se presentan nuevos aportes y conclusiones para brindarles a los emprendedores en Venezuela herramientas estratégicas que les permita comprender la importancia de implantarlas.

Problema.

Durante la pandemia por la COVID-19 a nivel mundial se aceleró la necesidad de crear nuevas formas de negocios direccionadas a conseguir estabilidad económica y atender sectores que estaban casi paralizados debido a la emergencia sanitaria. Los miles de personas que empezaron a desarrollar sus ideas de negocio, generalmente lograron satisfacer esas áreas y les permitió crecer económicamente y en muchos casos, pudieron contratar a personas para trabajar en estos nuevos emprendimientos. En Venezuela el emprendimiento también tuvo auge, nuevas formas de prestación de servicios empezaron a surgir y cada vez más, cientos de personas comenzaron a materializar sus emprendimientos.

El emprendimiento es el proceso de actuar sobre oportunidades inadvertidas, para crear un nuevo proceso o producto, que es importante para el crecimiento y desarrollo de cualquier



economía contemporánea y además es vista como el motor del crecimiento económico y una fuerza impulsora para la descentralización y reestructuración económica (Farayibi, 2015, p. 2). El emprendimiento también se puede definir como la capacidad de una persona para gestionar y organizar diversos factores de la producción, innovar, tomar riesgos y enfrentar situaciones imprevistas (Fayyaz et al, 2009, p. 2).

En Venezuela, el emprendimiento tuvo un declive debido a que los nuevos emprendedores no tenían las herramientas gerenciales adecuadas para afianzar sus negocios y permitirles crecer mucho más. Las estrategias gerenciales se definen "como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos" (Serna, 2008, p.69). Entre las estrategias gerenciales se pueden nombrar:

El liderazgo en costos "requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible". (Serna, 2008, p. 22).

Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad. (Serna, 2008, p. 22)

Serna (2008) define que: **La diferenciación** requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes.

Análisis vectorial de crecimiento "examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Tiene su fundamento en el análisis producto-mercado que introdujo Ansoff. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento

no exploradas. Por tanto, el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa". (Serna, 2008, p. 25).

Análisis del portafolio competitivo desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Se examina en esta metodología cada producto para determinar qué mezcla-portafolio facilita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos". (Serna, 2008, p. 28).

Para Serna (2008, p. 32) las definiciones de Estrategias competitivas consisten en los cursos de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales y pueden referirse a la corporación como un todo o a una unidad estratégica de negocios en particular. Esto sería útil para la sostenibilidad de los emprendimientos.

Otra alternativa que pueden emplear los emprendedores en el país es **La posición estratégica y la evaluación de acciones (PEEA)** "es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una firma y cada uno de sus negocios individuales. Es una extensión de métodos bidimensionales, tal como el portafolio de productos del BCG". (Serna, 2008, p. 34).

La estrategia del océano azul ha sido utilizada por diversos modelos de negocios y su "planteamiento central de este paradigma consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicios en lugar de competir en los mercados o arenas ya conocidas. Chan y Moubergne en el año 2004 los denominaron estrategias del océano azul". (Serna, 2008, p. 46).

Toda idea de negocio debe establecer sus **Principios corporativos. "**La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura". (Serna, 2008, p. 225).

Ahora bien, en el libro Gerencia Estratégica, Serna (2008, 133) muestra que la **Cultura corporativa** el diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la

organización y su concordancia con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

¿Qué es la cultura corporativa? "Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía". (Serna, 2008, p. 133).

Existen dos modelos estratégicos muy importantes para evaluar las condiciones internas y externas de un negocio, la primera de ellas es **El POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio). "**El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma". (Serna, 2008, p. 150).

La segunda metodología es el **Análisis DOFA (Análisis de vulnerabilidad). "**El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito". (Serna, 2008, p. 185).

Estas son algunas de las estrategias gerenciales, que, de acuerdo con un modelo de emprendimiento en particular, proporcionan conocimiento y estabilidad para el desarrollo productivo de los emprendimientos. Es importante que citemos investigaciones que han considerado varias de estas estrategias en sus trabajos.

En Suramérica se han compartido trabajos de investigación sobre estrategias, gerencia y emprendimiento, por ejemplo, los autores Edwin Joselito Vásquez Erazo, Diego Enrique Estupiñán Tello & Juan Sebastian Vásquez Álvarez, en su artículo científico titulado "Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos" publicado en abril de 2023, abordaron las estrategias administrativas como alternativa para la sostenibilidad de los emprendimientos en Ecuador. La metodología utilizada fue un diseño experimental, transaccional, correlacional, la población correspondió a 70 emprendimientos, de diferentes ciudades del Ecuador. A través de una encuentra los investigadores identificaron que los emprendimientos fracasan por desconocimiento del mercado, por inadecuada gestión administrativa, excesiva competencia y por falta de financiamiento. En el 2020, de acuerdo a el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en Ecuador el 42% de emprendimientos fracasan antes de cumplir tres años. Finalmente, se evidenció la necesidad de implementar estrategias para la sostenibilidad de los negocios.

Por su parte, la revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración publicó el artículo científico titulado "Dirección estratégica a través del emprendimiento y modelos de negocio" de la autora mexicana Gabriela Velasco Rodríguez en el año 2020. Este artículo de investigación planteó una revisión bibliográfica sobre las escuelas de dirección estratégica, así como las perspectivas del emprendimiento y las propuestas de modelos de negocio que emergen en un contexto de cambios tecnológicos y de mercado. En algunas de las conclusiones que la autora mencionó resalta que "las estrategias son las causas de la relación entre el emprendimiento y la innovación de los modelos de negocio" (p. 1), ya que la etapa de gestación del emprendimiento permite vislumbrar el tipo de modelo de negocio. También ofreció un marco de referencia clave para comprender la evolución del pensamiento estratégico.

En 2019 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, los autores Alexander Pavel Cedeño Velasco, Luis Roberto Asencio Cristóbal & Milton Alexander Villegas Alava crearon el artículo científico titulado "Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios". Los autores propusieron analizar la incidencia que pueden tener las estrategias gerenciales en la buena marcha del negocio. La investigación tiene un enfoque cualitativo, "de tipo

documental y descriptivo, utilizando como instrumento una guía de entrevista estructurada a expertos en el área de administración de empresas. Los resultados indican que los principales elementos para una buena administración se asocian con estrategias basadas en la experiencia del administrador" (p. 1). Los investigadores esperan que los resultados sirvan de base para futuras investigaciones en la búsqueda de proporcionar información que permita tomar decisiones oportunas a los administradores de empresas. Estás investigaciones se enmarcaron en elementos comunes que buscaban dar herramientas oportunas a las distintas formas de negocio que existen.

Por lo anterior expuesto se hace necesario fomentar la capacitación de los emprendedores con métodos que le permitan mantener sus modelos de negocio exitosamente para sobreponerse rápidamente a los desafíos que encontramos en el mercado venezolano.

Para aumentar las posibilidades de éxito en cualquier emprendimiento se debe entrenar a las personas y desarrollar en ellas un pensamiento estratégico-gerencial, está combinación permite tener una visión holística de las características del nuevo negocio y de las diversas situaciones externas que influyen, directa o indirectamente, en la constitución, desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento.

Por esta razón se establece la siguiente pregunta ¿qué importancia tienen las estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento en Venezuela? Durante el desarrollo de este trabajo se buscará dar respuesta a esa interrogante.

El objetivo principal de este trabajo es enfatizar la importancia de las estrategias gerenciales que puedan ayudar al emprendedor venezolano a concebir sus ideas, considerando las herramientas administrativas disponibles, comprobadas y usadas por grandes organizaciones, y que, adaptadas a un modelo de emprendimiento en particular, este pueda consolidarse, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la economía del país.

Objetivo general.

Enfatizar la importancia de aplicar estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento en Venezuela.

Objetivos específicos.

1. Sistematizar la información sobre estrategia, gerencia y emprendimiento.
2. Identificar las estrategias gerenciales adecuadas para los emprendimientos en Venezuela.
3. Analizar la importancia de implantar estrategias gerenciales en los emprendimientos.

Metodología

El diseño de investigación utilizado en este trabajo científico es de tipo documental (Arias, 2012, p. 27), ya que el proceso de búsqueda de la información se realizó al consultar, analizar, recuperar e interpretar datos primarios y secundarios en artículos científicos, trabajos de investigación e información contenida en libros y páginas web. De esta manera se pudo dar respuesta a la pregunta de investigación planteada y alcanzar los objetivos establecidos.

Se presenta la información a través del método de sistematización bibliografía, cómo técnica se utilizó la síntesis bibliográfica y se seleccionó la ficha como la herramienta o instrumento empleado. Está investigación tiene un enfoque cualitativo. Se utilizó Google académico para ubicar los repositorios y bases de datos y acceder a estudios previos relacionados con las variables, objetivos y pregunta de investigación, permitiendo revisar y seleccionar los artículos que conformaron la muestra, entre ellos:

Tabla 1 Matriz analítica de la revisión documental

Autor (es)	Año	Titulo	País	Objetivo	Aporte
Edwin Joselito Vásquez Erazo, Diego Enrique Estupiñán Tello & Juan Sebastian	2023	Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos Ecuatorianos.	Ecuador	Desarrollar estrategias que minimicen el fracaso y aporten a la sostenibilidad de los	Se plantea un modelo de gestión administrativa basado en tres pilares fundamentales, gestión estratégica, gestión operativa, y gestión financiera con sus

Vásquez Álvarez.				emprendimientos ecuatorianos.	respectivos elementos que aporten a la sostenibilidad de los emprendimientos.
Luz Alejandra Riveros Sáchica, Ángela Yolima Cita Velandia, Paula Andrea Acosta Cuervo & Karol Dayanna Díaz Lombana.	2023	Variables determinantes de un sistema de costos, una estrategia gerencial para emprendedores rurales del sector turístico en Chía, Cundinamarca.	Colombia	Determinar variables de costos que se ajusten a las necesidades de los emprendedores.	se diseña una cartilla educativa elaborada por el semillero de investigación, en donde se plasman conceptos del sistema de costos ABC soportando las variables determinantes establecidas que faciliten la comprensión y aplicación en cada negocio en marcha.
Roberto Carlos Dávila Morán	2022	Emprendimiento y gerencia en tiempos de pandemia: una revisión sistemática.	Perú	Realizar una revisión sistemática de las investigaciones científicas que abordaron el emprendimiento y la gerencia en tiempos de pandemia del covid-19.	El análisis de contenido permite visualizar que el emprendimiento y la gerencia son aspectos relacionados directamente, de igual manera, para el desarrollo de emprendimientos se deben considerar las condiciones del entorno, situación económica, social, sanitaria, mercados, entre otros.
Zambrano Zambrano Walter & Vegas Meléndez Hilarión josé.	2021	Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. reflexiones desde el contexto ecuatoriano.	Ecuador	Analizar las estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación desde el	Diseño de estrategias gerenciales en base a un modelo autónomo de gestión empresarial, así como viabilidad de aplicación de los descriptores emergentes para facilitar la creación de

				contexto ecuatoriano, mostrando como hallazgos descriptores gerenciales producto de la interpretación por parte de los investigadores.	nuevos mercados; todos estos elementos considerados desde el análisis hermenéutico establecido por la investigación.
Lourdes Maribel Vásquez Lafebre, Manuel Rafael Quevedo Barros & Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez.	2020	Gerencia de Emprendimientos en Época de Pandemia.	Ecuador	Promover la gerencia de emprendimiento en época de pandemia en Ecuador.	Capacitación de los emprendedores ecuatorianos, en el área de plan de negocios para poder innovar y crear alternativas que resulten viables para las ventas de sus productos en época de covid-19.
Gabriela Velasco Rodríguez.	2020	Dirección estratégica a través del emprendimiento y modelos de negocio.	México	Diferenciar los elementos de la gestión estratégica a través de las perspectivas que describen el emprendimiento y las características de los modelos de negocio que surgen en un contexto de cambios	Vislumbrar el tipo de modelo de negocio que se pretende establecer en función de la naturaleza de tendencias empresariales y dirección estratégica,

				tecnológicos y comerciales.	
Alexander Pavel Cedeño Velasco, Luis Roberto Asencio Cristóbal & Milton Alexander Villegas Alava.	2019	Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios.	Ecuador	Analizar la incidencia que pueden tener las estrategias gerenciales en la buena marcha del negocio.	Indican que los principales elementos para una buena administración se asocian con estrategias basadas en la experiencia del administrador, el cumplimiento de normas de calidad y la constante innovación empresarial.
Segundo Guillermo Guzmán Balle.	2019	Estrategias gerenciales para consolidar Emprendimientos rurales sostenibles en el Distrito de Mórrope-Región Lambayeque.	Perú	Diseñar estrategias de gestión de los recursos locales que permita generar sostenibilidad de los emprendimientos en el distrito de Mórrope.	Fortalecer la organización territorial y la líneas de acción con incidencia en la equidad de género, participación ciudadana y en organizaciones territoriales, fortaleciendo la familia, el emprendurismo y las capacidades para superar la marginación

Fuente: Elaboración propia. Nota: La matriz analiza los datos más resaltantes de 8 trabajos científicos que se eligieron para justificar la elaboración de este artículo.

Análisis y disertación.

El análisis y la disertación se lleva a cabo tomando en consideración las palabras clave, pregunta de investigación y objetivos de la investigación.

Artículo científico: Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos Ecuatorianos.

El artículo presenta características que permiten desarrollar estrategias para minimizar el fracaso y en su lugar garanticen la sostenibilidad de los emprendimientos. También presenta un grupo de conceptos relacionados con la gestión administrativa, sus elementos, describe la planificación estratégica y define claramente la palabra emprendimiento, los autores aplicaron una encuesta para conocer distintos factores que impiden la sostenibilidad del emprendimiento en Ecuador. Lo anterior descrito está en consonancia con la pregunta y objetivos de la presente investigación.

Artículo científico: Variables determinantes de un sistema de costos, una estrategia gerencial para emprendedores rurales del sector turístico en Chía, Cundinamarca.

La investigación se basa en suministrar una estrategia gerencial a los emprendedores del sector turístico del país, reconociendo la importancia que tienen para la economía local. Busca mejorar el proceso productivo mediante la toma de decisiones gerenciales. Algunas de las similitudes encontradas con este trabajo son que el autor resaltó aspectos como la estrategia gerencial y el emprendimiento, aunque los autores recurrieron a la aplicación de una encuesta, los resultados arrojaron qué puntos debían abordar para que los emprendedores usarán en sus modelos de negocio. Aunque los autores desarrollaron las variables de un sistema de costos, pudieron incluir herramientas que sumarán a las diferentes actividades productivas.

Artículo científico: Emprendimiento y gerencia en tiempos de pandemia: una revisión sistemática.

Las palabras emprendimiento y gerencia son claves en este documento científico, también está enmarcado en un diseño documental y se usó el fichaje cómo técnica para la recolección de datos e información. Es una investigación que se asemeja mucho a los objetivos planteados en este artículo, además los investigadores analizaron los 15 artículos que consideraron útiles para sustentar su trabajo. Con base en los resultados de la encuesta que aplicaron evidenciaron las pocas investigaciones desarrolladas sobre su temática. En general, establece conclusiones lógicas y precisas.

Artículo científico: Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. reflexiones desde el contexto ecuatoriano.

Es un documento que constantemente resalta la palabra estrategia y gerencia, sin embargo, está orientado específicamente hacia la diferenciación y la teoría de océano azul. Este autor considera que los investigadores plasmaron material excesivo, pudieron destacar otros puntos que pudieron ser más valiosos para la comunidad interesada.

Artículo científico: Gerencia de emprendimientos en época de pandemia.

Los autores consideraron que a causa de la pandemia por la COVID-19 el emprendimiento se aceleró, pero la gran mayoría de estos nuevos emprendedores no tenían ningún tipo de capacitación para la estabilidad de los negocios. Por ello, plantearon en su marco teoría definiciones como el plan de negocio y la factibilidad financiera, como objetivo para promover la gerencia en los emprendimientos. No tiene mucha semejanza con los objetivos de esta investigación, y tampoco responde claramente a la pregunta de investigación.

Artículo científico: Dirección estratégica a través del emprendimiento y modelos de negocio.

La investigación de la autora Velasco, desarrolló una revisión bibliográfica en la dirección estratégica, examinando el emprendimiento y los modelos de negocio ideados en contextos de cambios. Sus teorías están acordes con su objetivo principal y en las conclusiones finales estableció una relación existente entre el emprendimiento y los modelos de negocio. Por la manera de sistematizar la información, se parece al primer objetivo específico del presente artículo.

Artículo científico: Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios.

Es un artículo científico que sumo a esta investigación para ayudar a responder la pregunta sobre la importancia de las estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento en Venezuela. También es una investigación cualitativa con un diseño

documental. Sin embargo, se centra en las experiencias de administradores, y no en el desarrollo del emprendimiento.

Tesis de maestría: Estrategias gerenciales para consolidar Emprendimientos rurales sostenibles en el Distrito de Mórrope-Región Lambayeque.

La tesis elaborada por el autor Segundo Guzmán tiene como prioridad diseñar estrategias de gestión de los recursos de la localidad de Mórrope y permitir la sostenibilidad de los emprendimientos en esa zona rural. El investigador define conceptos apropiados para su problema de investigación, estableció la importancia de que los emprendedores se capaciten y desarrollen una actitud de liderazgo. Las estrategias gerenciales son resaltadas durante toda la investigación porque se estiman importante para la sostenibilidad de los emprendimientos.

Conclusiones y reflexiones.

Una vez desarrollado el artículo científico y haber analizado los datos disponibles se hace necesario interpretar esos resultados para comprobar y hacer énfasis en la importancia que tienen las estrategias gerenciales para el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento en Venezuela, de acuerdo a la sistematización de los artículos citados, los conceptos manejados, objetivos y pregunta de investigación.

Los datos manejados y analizados permitieron responder a la pregunta de investigación planteada al inicio de este artículo, debido a que todos los autores citados coinciden en que el conocimiento e implantación de las diversas estrategias gerenciales son muy importantes para que los emprendimientos puedan desarrollarse y mantenerse competitivos en el mercado donde ofrecen sus productos o servicios.

El objetivo principal coincidió con las necesidades de la mayoría de los trabajos de investigación. Por otro lado, los objetivos específicos establecidos de ejecutaron perfectamente puesto que se logró sistematizar la información requerida, se pudieron identificar estrategias gerenciales apropiadas para el emprendimiento en Venezuela y se analizó la importancia reales de esas estrategias.

Para concluir, se recomienda a futuros investigadores seguir abordando este tema, proponer herramientas eficientes que le sirvan a los emprendedores a mejorar sus procesos productivos, con el objetivo de crecer en los mercados, ser más competitivos e incrementar su capital, planificando los métodos más eficaces para garantizar su sostenibilidad real del emprendimiento.

Referencias.

Arias, Fidias G. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme. Venezuela.

Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., y Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, *11*(5), 191-200. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500191&script=sci_arttext

Dávila Morán, R. (2022). Emprendimiento y gerencia en tiempos de pandemia: una revisión sistemática. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería.* Volumen 10, Número 3, Pág 114-124, Septiembre – Diciembre de 2022, ISSN 2346-030X. https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/2945

Farayibi, A. (2015) *El emprendimiento como motor del crecimiento económico: evidencia del desarrollo empresarial en Nigeria* (10 de agosto de 2015). https://ssrn.com/abstract=2852865

Fayya, A., Sarfraz A., M., y Jamshed H., K. (2009). Estado del espíritu empresarial y la globalización en Pakistán. *Revista Internacional de Negocios y Globalización* vol. 3 N°3 Publicado en línea: 26 de febrero de 2009 págs. 271-287 https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2009.023499

Guzmán Ballena, S. G. (2019). *Estrategias gerenciales para consolidar emprendimientos rurales sostenibles en el distrito de Morrope–Región Lambayeque* 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo"] https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7693

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.

Riveros Sáchica, L., Cita Velandia, A. y Díaz Lombana, K. (2023). Variables determinantes de un sistema de costos, una Estrategia gerencial para emprendedores rurales del sector Turístico en Chía, Cundinamarca. *Revista CIES* – ISSN-e 2216-0167. Volumen 14. Número 1. Año 2023. Páginas 279-293. Dirección de Investigaciones – Institución Universitaria Escolme (Medellín, Colombia). http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/456

Rodríguez, G. V. (2020). Dirección estratégica a través del emprendimiento y modelos de negocio. RICEA *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 9*(17), 29-45. https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/145

Serna Gómez, Humberto. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores. Colombia.

Vargas Valdiviezo, M., Uttermann Gallardo, R. (2020). *Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 90, pp. 709-720, 2020. Universidad del Zulia.

Vásquez Erazo, E., Estupiñán Tello, D. y Vásquez Álvarez, S. (2023). Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos Ecuatorianos. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* Año IX. Vol. IX N°1. Edición especial. 2023. https://orcid.org/0000-0001-9817-6773

Vásquez Lafebre, L. M., Quevedo Barros, M. R., y Quevedo-Vázquez, J. O. (2020). Gerencia de emprendimientos en época de pandemia. *Revista Científica FIPCAEC* (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(3), 706-722. https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/256

Zambrano Zambrano, W., y Vegas Meléndez, H. J. (2021). Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. reflexiones desde el contexto ecuatoriano. Revista científica Multidisciplinaria Arbitrada *Yachasun 5*(8), 87-104. ISSN: 2697-3456, http://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/143

CAPÍTULO 20

GERENCIA EN LA EDUCACIÓN MEDIA VENEZOLANA EN EL CONTEXTO DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS POSTMODERNAS

Juan Marrero

Resumen

En los contextos educativos venezolanos, se evidencia que existe una serie de directivos que son designados sin la formación y preparación requerida para su desempeño. Se han implementado en la Educación Media General una Transformación Curricular, ésta es una experiencia nueva que surge para mejorar este nivel, pero muchos directivos y docentes no tienen las herramientas y conocimientos para llevar a cabo dicha mejora. Es por ello que, esta investigación se pretende generar una aproximación teórica de nuevas prácticas gerenciales a partir de la visión, vivencias y experiencias de los gerentes educativos desde la transformación curricular de la Educación Media General. Desde el punto de vista del abordaje metodológico, se asumirá el enfoque sistémico y el paradigma que se empleará es el interpretativo cualitativo, una matriz epistémica fenomenológica, así mismo se empleará el método fenomenológico hermenéutico. La información será recopilada a través de la observación participante y la entrevista en profundidad. Los sujetos de estudio serán los gerentes educativos de Instituciones Educativas adscritas a los Distritos Escolares seleccionados de Venezuela.

Palabras clave: Nuevas Prácticas Gerenciales, Educación Media, Transformación Curricular.

I. INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL

El impacto presentado en el proceso gerencial educativo a medida que se transforma el proceso curricular, genera una constante renovación en la forma de liderar un equipo de trabajo, con el fundamento social de satisfacer con un servicio innovador y de calidad con avances tecnológicos permite reflexionar sobre el papel del directivo en los entornos escolares venezolanos de educación media general, debido a la poca capacidad de adaptación de nuevos postulados teóricos y multidisciplinarios que se focalizan en la nuevas formas de pensamiento humano.

Por tal motivo, la gerencia educativa venezolana debe reflexionar acerca del proceso competitivo basado en nuevos paradigmas que re-direcciona nuevas actitudes y aptitudes con actualización curricular que se basa en la administración de nuevos conocimientos para superar

obstáculos que, a su vez, permitan fluidez al momento de la toma de decisiones por parte de los directivos.

Además, es importante hacer énfasis en la nueva competencia gerencial que requiere de cambios profundos postmodernos a nivel de media general, para opacar deficiencias como lo son la falta de supervisión, evaluación y desempeño laboral docente que genera un desequilibrio académico en el escalón de bachillerato hasta el universitario.

Por consiguiente, este articulo busca la comprensión del proceso gerencial de media general durante el transcurso de transformación curricular que se fundamentará de manera epistemológica, teórica y expositiva de algunos antepuestos gerenciales cuyo aporte está vinculado a la complejidad como una nueva forma de gerenciar en el siglo XXI.

De manera que las instituciones educativas tienen la responsabilidad de desarrollar el potencial de manera integral a sus estudiantes para que sean personas útiles y productiva en la sociedad, sin embargo, en la búsqueda constante por el desarrollo de las potencialidades de las personas ha venido acompañada de una realidad caracterizada por los cambios, la incertidumbre y la complejidad del mundo en que vivimos dada las transformaciones constantes y significativas que se experimentan en las organizaciones escolares (Graffe, 2003; García, 1997; en Valdez, 2021).

Esta realidad no es diferente en el ámbito gerencial educativo, debido a que, el enorme impacto que tiene la gerencia educativa en los diversos espacios socio académicos del sistema educativo venezolano, y analizando los múltiples cambios vertiginosos sobrevenidos en los últimos años al ámbito general de la sociedad, se reflexiona sobre el contexto histórico y social en el cual se encuentra inmersa la educación.

Escenario en donde se debe poseer consciencia del cambio al cual están sometidas las fuerzas sociales, políticas y las pertenecientes a la gerencia educativa venezolana.

En este sentido, se replantea un enfoque de la gerencia educacional postmoderno, que responda a las necesidades académicas e impulsen la adecuación y respuesta a las demandas del

contexto actual. Es por ello que, el gerente del siglo XXI, se enfrenta al reto perentorio de convertirse en agentes del cambio.

Ello implica cambiar de paradigmas, que influyen en el desarrollo de las naciones con un impacto significativo en sus culturas, en los procesos de generación de nuevos conocimientos e intercambios de nuevas ideas a través de la tecnología de la información y comunicación y el desarrollo de la ciencia.

II. Gerencia Educativa y los procesos gerenciales en la Transformación Curricular de la educación Media General de Venezuela

La época actual está signada por la transformación y cambios constantes, que tiene como características un entorno cambiante, complejo, dinámico y globalizado, en que todas las áreas del conocimiento se han tenido que adaptar o asumir los nuevos paradigmas de la postmodernidad, la organización ha tenido que asumir estas transformaciones, y también ha cambiado el rol de la gerencia educativa.

En este sentido, el giro epistemológico incurso en la praxis gerencial de la postmodernidad, pasa por una transformación del quehacer de la gerencia en las organizaciones educativas. Malavé y Karen (2009) indican que el gerente tiene que ser flexible al cambio y dejar de concebir el funcionamiento mecánico de la organización.

La gerencia educativa y los procesos gerenciales en la educación media venezolana, inserta en el fenómeno del postmodernismo, debe tener un acercamiento a la nueva realidad de las organizaciones complejas, y que estén basadas en consideraciones colectivas y en el valor potencial del capital humano.

El aporte de una gerencia educativa postmoderna apunta a la creación de nuevas prácticas gerenciales para brindar un nuevo sistema de oportunidades para el fortalecimiento de la distinción analítica efectuada por el pensamiento complejo en la educación, para la actualización de la gerencia educativa y sus procesos gerenciales de los directivos del subsistema de educación media.

Desde esta perspectiva el gerente educativo debe estar inmerso en una realidad humanista, donde su actuar dentro de las instituciones educativas y fuera de ellas este enmarcada en el beneficio de la sociedad, el gerente educativo debe estar consciente que su desempeño está inmerso en una realidad con incongruencia, divergencia, dentro de una sociedad informacional compleja y una concepción de una educación digital, donde los procesos gerenciales exigen cambios en los modelos mentales preexistentes para romper con los viejos paradigmas y asumir los retos de los nuevos, así como se plantea en el Documento de los Procesos de Transformación Curricular de la Educación Media de Venezuela (2016).

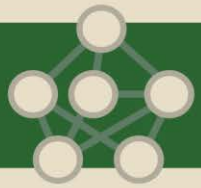
De modo que la nueva definición del ser gerente considera el carácter pensante, comunicativo, participante, creador, transformador de la realidad, ético, cuya dignidad y calidad de vida debe ser la misión y visión de las nuevas organizaciones en un contexto de la gerencia educativa postmoderna y compleja, aplicando los nuevos conocimientos a los procesos gerenciales, con herramientas que permitan producir bienes y servicios, para los cambios y transformaciones de la nueva realidad de la educación media, de manera que, los procesos gerenciales actuales se desarrollan como procesos complejos y dinámicos, en constante construcción.

En este sentido, se aspira generar nuevas prácticas gerenciales según el contexto propuesto en el contexto de la Transformación Curricular de la Educación Media Venezolana.

Teoría Cibernética como elemento clave en la postmodernidad educativa

La cibernética, es una teoría planteada por Norbert Wiener en el año 1948 la cual proyecta formalmente un estudio interdisciplinario en la que se evidencia sistemas reguladores. Desde un punto de vista social, es vista como la ciencia que se encarga de estudiar flujos energéticos que se vinculan directamente a la teoría de control y teoría de sistemas.

Es importante aclarar que Wiener propone un factor entrópico en el cual el hombre, no solo responda a su naturaleza del "ser" sino también el homeostático, que se refiere según la visión del autor de la teoría como el proceso mediante el cual los organismos vivos conservan cierto estado de organización dentro de la tendencia general del universo hacia la corrupción y la decadencia.



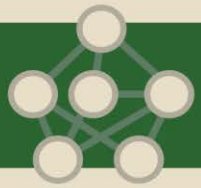
Además, es importante especificar que la cibernética brinda un aporte esencial a este proyecto de investigación debido que explica el *feedback* o retroalimentación como la posibilidad de mantener organismos vivos activos entre sí, lo que en el área gerencial postmoderna genera un circuito informativo que aporte la posibilidad de controlar el comportamiento dentro de un sistema, ya sea en el capo técnico, físico, biológico o social.

A pesar que es una teoría del siglo XX; continúa su vigencia debido al aporte tecnológico expresado desde un sistema complejo y variado; además, se precisa la unificación con múltiples elementos teóricos o teorías que proceden en una realidad social y virtual, como lo es el pensamiento complejo de Morín que añade un elemento transdisciplinario para poder comprender la realidad de un entorno o fenómeno.

Resulta indispensable señalar a Infante (2020) que aborda una la concreción teórica para fortalecer la acción educativa en la Formación de Formadores a partir del Pensamiento Complejo en Simbiosis con la Autopoiésis y la Cibernética como tríadica intelectualista y señala que:

> El Universo, garante del mundo cognoscible e incognoscible. Cargado de complejidades que dan origen al accionar de cada individuo en articulación con su propio dinamismo cognitivo, es eje principal de reflexión en lo micro y macro. Es escenario de estructuración causa/efecto de todo acontecimiento y trascendencia de protagonismo viviente. Además, es la dimensión donde el acto reflexivo entreteje elementos de análisis simplistas determinantes de la comprensión; que según Gadamer (op.cit) debe entenderse como "parte de un acontecer de sentido en el que se forma y construye el sentido de todo enunciado, tanto del arte como de cualquier otro género de tradición" Planteamiento en sindéresis con el dinamismo que sobreviene en ambientes de estudios universitarios, donde acuden a formarse para el rol de formadores, grupos de individuos quizás con el perfil adecuado para tal objetivo o con la simple intención de ser formadores (p.142).

Este modelo teórico generó un aporte substancial al entorno educativo, debido a que realizó una concreción entre el ámbito educativo y la universidad como ejes formadores del dinamismo educacional actual, que permite reflexionar acerca de cómo se maneja el conocimiento desde un punto de vista universal y como se expresa lo cognoscitivo a través de la comprensión formadora con un protagonismo inherente, es decir se percibe una nueva forma de gerenciar en la



postmodernidad que asume postulados postpositivistas preocupados por la formación del ser como componente importante en el entorno formativo.

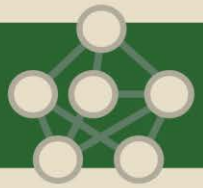
En el ámbito gerencial postmoderno, la cibernética en la actualidad representa una gran visión a los cambios paradigmáticos y espacio abordado durante el proceso de investigación, asimismo intelectualiza la organización cognitiva con una modulación en la proyección de la nueva dinámica educativa, que incluye al educador como formador consciente de una realidad sistemática en el modo de vida laboral en el sistema educativo, con la percepción de un gerente educativo postmoderno que abarque la realidad social desde la simplicidad hasta lo complejo y transdisciplinario.

Gerencia educativa postmoderna

El enorme recuerdo que se dilucida entre la gerencia educativa del siglo XX con las nuevas realidades que se presentan en los espacios formativos venezolanos en la actualidad, permite analizar los múltiples cambios vertiginosos sobrevenidos en los últimos años al ámbito educativo, lo cual deja un proceso reflexivo tanto en el marco histórico como social, debido al proceso gerencial que se percibe de forma compleja con la observación directa y que refleja grupos inconexos en la educación emanadas directamente por el Estado como políticas sociales y en un periodo histórico asociado al nuevo paradigma de simplicidad en donde el hombre se enfrenta a una realidad biológica o cultural.

En este sentido, se plantea la necesidad en el proceso gerencial de replantear su visión a un enfoque de la gerencia educacional postmoderna, que responda a las necesidades académicas e impulsen la excelencia educativa, como por ejemplo al transdisciplinar el accionar del líder ante situaciones irregulares que contrapongan y soluciones las vicisitudes presentadas en el andar académico.

No obstante, esta época actual, está caracterizada por un entorno cambiante, globalizado, que ha dejado de la imperiosa necesidad de adentrarse al estudio de la rapidez de la información, debido a que toda información esta codificada y cuyos paradigmas emergentes nos hace diferenciar que la complejidad como nueva visión o concepto, está fundamentada en la reducción, conjunción



e indicación de una era que el gerente demuestre lo que refleja el mundo perceptible a través de los sentidos y que aumenta a pasos agigantados, acarreando múltiples necesidades en las organizaciones, que por supuesto deben ser resueltas por el líder de la organización.

Por tal motivo el postulado teórico presentado por Morin en su obra de nombre Pensamiento Complejo, expresa el papel sistemático de los fenómenos como hechos unificados dentro del sistema y que no están aislados, de igual modo, internalizar conscientemente la labor gerencial del nuevo líder educativo con una mirada más allá de la complejidad.

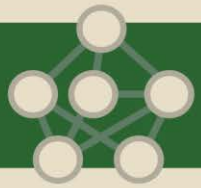
En el campo educativo, la postmodernidad unifica la corriente de pensamiento tecnológico y de sistemas, mediante una nueva concepción del hombre, y al respecto Cordero (2011) expresa que:

> Las gerencias educacionales deben redimensionarse desde la axiología, donde los valores universales y legítimos del hombre, se inculquen en el hogar, la escuela, la universidad y la misma sociedad, ya que en la actualidad se desarrolla una humanidad con profundos resquebramientos de valores humanos, lo cual es altamente deletéreo para las generaciones futuras. La condición humana parece olvidarse, siendo sólo uno de los múltiples retos para los prolegómenos epistémicos, los cuales deben acceder y apropiarse correctamente de la tecnológica de avanzada, sin perder la plena consciencia de la condición humana que se debe cultivar. Es muy importante entender que la gerencia epistémica debe apropiarse correctamente de la tecnología de vanguardia para el disfrute de todos y en armonía con los valores universales del hombre sin bifurcar los principios fundamentales de la humanidad (p.23).

Hay un elemento fundamental que señala Cordero desde un modelo gerencial con la aplicación de valores necesarios para la sociedad que se evidencie desde un punto de vista humano. La gerencia educativa postmoderna presenta desde su iniciación el recurso humanístico como fundamento epistémico para avanzar desde lo cognoscitivo al aspecto tecnológico.

Es necesario también entender que el nuevo líder educativo busca atender los fenómenos desde la consciencia, lo que admite atender el avance tecnológico como principio fundamental de la humanidad, es decir un recurso cibernético y complejo que facilita el andar educativo.

En este mismo orden de ideas, es importante reflexionar sobre el carácter humano de la educación que se representa en los valores universales y axiológicos que define el carácter



futurista acarreado por la tecnología en una era compleja y mundial por lo competitivo que resultan nuevos modelos competitivos generados por la postmodernidad y que Morin acierta el agotamiento del recurso moderno como factor fundamental en los cambios del siglo XX, que precisó de aportes científicos a un seudo desarrollo social, razón por la cual se debe abandonar teorías tradicionalistas y enfocarnos en el desarrollo de actividades que construyan una nueva perspectiva gerencial.

Episteme tecnológica del gerente educativo postmoderno

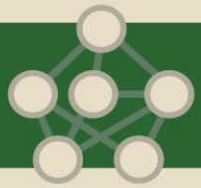
En el presente siglo XXI, el poder comunicacional de la sociedad venezolana está enmarcado en la vanguardia tecnológica mediante redes digitales que permiten la incorporación social de las TIC`s en los ambientes escolares. De tal modo que existe un planteamiento postmoderno que adopta un cambio paradigmático en la cotidianidad del ser humano.

Además, es significativo conocer si los gerentes poseen habilidades tecnológicas para contrarrestar la demanda tecnológica en los ambientes escolares o utilicen de manera adecuada estas herramientas para comunicarse de manera efectiva con los docentes en la institución debido a que se amerita un modelo gerencial que adopte patrones de calidad educativa en plena postmodernidad.

El señalamiento teórico que realiza Lipovetsky (1990) sobre la postmodernidad y la tecnología resulta interesante debido a que señala que:

> Proceso y momento histórico en el que se opera ese cambio de tendencia en provecho del proceso de personalización, el cual no cesa de conquistar nuevas esferas: la educación, la enseñanza, el tiempo libre, el deporte, la moda, los horarios, el trabajo... o el predominio de lo individual sobre lo universal, de lo psicológico sobre lo ideológico, de la comunicación sobre la politización, de la diversidad sobre la homogeneidad, de lo permisivo sobre lo coercitivo (p. 113)

Es decir, se debe personalizar el aprendizaje como comunicador tecnológico de excelencia debido a que en el presente siglo XXI se encuentra plena era tecnológica, donde ciertas herramientas técnicas como tarea titánica mediante el cual no todos los gerentes manejan el uso del computador o simplemente navegar en internet, pero la postmodernidad presenta una



transformación del ciudadano para que el maestro presente una objeto común que no puede ser visto como enemigo, sino como un aliado para convertir cualquier pared en una pizarra digital o simplemente romper la barrera del acceso o nube, para ampliar el proceso de sociabilización y liderazgo de un gerente.

El gerente educativo debe inspirar no solo liderazgo sino también confianza en el entorno laboral. El auge del pensamiento tradicional con el racionalismo desde la época de Descartes, con la racionalidad de la existencia se permitió repensar utopías sociales en donde el hombre modernista era un hombre comprometido con el entorno social.

Pero la corriente del pensamiento filosófico como construcción en la cual el hombre, sin absolutismo como cambio en la sociedad, en donde la tecnología adoptó nuestro lenguaje universal debido a la inmediatez de la información, en sustitución a la realidad ontológica hacia la tecnología guiada por la ciencia. Sin duda, es la tecnología quien planteara lineamientos para el mundo cambiante y futurista debido a la demanda de la red telemática que necesita el contacto en la trascendencia del saber.

III. Metodología

En esta sección de la investigación, expongo los aspectos concernientes a los fundamentos epistémico, enfoque investigativo, el método de investigación, diseño de investigación, unidades de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de la información y la técnica de análisis, los criterios de rigor científicos de la investigación

Fundamentos Epistémicos

En esta investigación se asume los postulados del paradigma postpositivista, ya que la orientación postpositivista asume el rescate del sujeto y su importancia. La mente contribuye a la percepción, o el objeto conocido, informando o "moldeando" la materia amorfa que le proporcionan los sentidos, por medio de formas propias o categorías, como si inyectara sus propias leyes a la materia.

Estas formas, es decir, lo que se percibe y su significado, dependiendo de la formación previa, de expectativas teóricas actuales, de valores, actitudes, creencias, necesidades, intereses, miedos, ideales.

El Método de Investigación

El Método que se utilizó en la investigación fue el fenomenológico- hermenéutico, entendido por Díaz, L. (2011) como: "el procedimiento particular para describir lo dado a través de lo denominado reduccionismo fenomenológico, se intenta saber de las experiencias de vida de las personas desde la esencia de los fenómenos según lo dicho por el sujeto, para intentar describirlas en toda su esencia trascendental" (p.107).

El autor citado, también indica: "La exploración de los significados de las experiencias individuales permiten al investigador sumergirse en las experiencias cotidianas vividas y narradas por los sujetos de investigación con el propósito de describir las esencias que subyacen a las experiencias vividas desde los significados que las personas les dan a éstas" (p.107).

Según, Leal (2011) el Método Fenomenológico Hermenéutico, "…articula la hermenéutica al contexto de la temporalidad y la historicidad de la existencia humana. El significado de las experiencias constituye el núcleo base de las líneas de investigación" (p.130) Además, se busca comprender, partiendo de un horizonte de presuposiciones que se llevan o plantean a nuevos horizontes a partir de la interpretación (Sánchez,1998; Ray, 2003).

Para iniciar y como primer paso en el procedimiento, Husserl (1962) citado por Díaz, L. (ob. Cit) destaca como recurso fenomenológico, la suspensión de juicio o epojé, término griego que significa "despojarse, desconectarse, no comprometerse, poner en paréntesis".

IV. Reflexión final

De acuerdo al fenómeno estudiado acerca de la gerencia educativa postmoderna en las organizaciones educativas, especialmente, la Educación Media General de Venezuela, se puede destacar que los gerentes frecuentemente se encuentran expuestos a retos y desafíos que tienen que afrontar, debido a los cambios y transformaciones que se dan en la sociedad. Uno de los desafíos

relevante es gerenciar recursos limitados que promueve la creatividad e innovación en el contexto educativo venezolano.

En otro aspecto importante que surgió del estudio del fenómeno, fue el significado de gerencia educativa, se pudo verificar que existen una gran variedad de significados, enfoques y perspectivas, pero todos coinciden es que una acción, actividad o proceso de dirigir todos los procesos pedagógicos y administrativos de los recursos tanto humanos como materiales, que disponen las organizaciones educativas, las cuales deben ser utilizadas de manera óptima para beneficio y atención de los estudiantes, así como la toma de decisiones eficientes para incorporar los cambio.

Además, la gerencia educativa es ciencia, basada en los principios de racionalidad y contractibilidad, también es un proceso social, porque tiene como fin la comprensión del ser humano en el ámbito organizacional, por lo tanto, es un proceso social, psicológico, técnico y ambiental por medio de cual, el gerente ocupa determinados roles y funciones en el contexto de situaciones estables y de incertidumbre para la solución de problemas y necesidades de la institución escolar.

Referencias

Cordero, T. (2011). *Prolegómenos Epistémicos desde una Hologerencia Educativa Postmoderna*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.

Garcia, C. (1997). *La naturaleza de los procesos de cambios.* En C.M. Garcia y J. López Y. (editores). Asesoramiento Curricular y organización en educación. Editorial Ariel.

Graffe, G. (2003). *La planificación y la gerencia del cambio para la construcción de una escuela innovadora.* Serie Docencia. Cuaderno N°2, Año 1 Secretaria UCV. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.

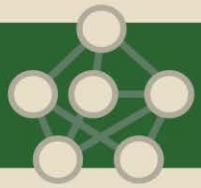
Infante, M. (2020). *Simbiosis sistémica de la triádica intelectualista autopoiesis, cibernética y pensamiento complejo en el contexto educativo*. Trabajo de Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Leal, J. (2011). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación.* Valencia: Azul Marino.

Lipovetsky, G. (1990). *La era del vacío*. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Barcelona: Anagrama.

Malavé, K. y Karen, P. (2009). *Análisis del desempeño de la gerencia universitaria de la Universidad de Oriente en el período 2004-2008 desde la perspectiva estudiantil.* Trabajo de grado no publicado.

Valdez, R. (2021). *Contribuciones de la comunidad profesional de Aprendizaje en el Desarrollo Profesional y la Gestión Escolar de los Directivos*. Disponible en: http://www. saber.ucab.edu.ec. /…



CAPÍTULO 21

EL PAPEL DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN LA SUSTENTABILIDAD DEL ECOSISTEMA SOCIAL LATINOAMERICANO

Edgar E. González Cese

Resumen

Este ensayo tiene como objetivo explicar las formas de trabajo que surgen en el contexto de una realidad social cambiante, construida sobre elementos tecno-comunicativos en permanente actualización, de acuerdo con la teoría de la Transmodernidad Latinoamericana y cómo inciden en la sustentabilidad. La metodología utilizada fue documental y contribuyó a recolectar información relevante para el tema objeto de estudio. Vale destacar que, la Transmodernidad es un concepto que surge como una crítica a la Modernidad y a la Postmodernidad, y se caracteriza por ser un pensamiento complejo, que busca superar las contradicciones entre la razón y la emoción, lo local y lo global, lo individual y lo colectivo. En este sentido, la Transmodernidad afecta indudablemente la concepción de empleo. En este contexto, surge la necesidad de nuevas leyes para alcanzar la sustentabilidad de los países. Estas leyes deben estar enfocadas en el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible es aquel que cubre las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Palabras clave: Figuras laborales emergentes, sustentabilidad, transmodernidad, Latinoamérica.

Introducción

El presente estudio se enfoca en analizar el concepto de trabajo en el contexto de la transmodernidad, específicamente en América Latina. Este fenómeno surge en 1990 a partir de los estudios del filósofo Enrique Dussel sobre la transmodernidad, quien plantea nuevas formas laborales asociadas a esta concepción social tecno-comunicativa, que rompe con las nociones tradicionales de espacio y tiempo.

Nuestro objetivo es explicar en profundidad el paradigma de la transmodernidad, sus bases ontológicas y epistemológicas, así como sus rasgos distintivos. Asimismo, se identificará cómo se manifiestan estas características en la región latinoamericana y de qué manera contribuyen a un desarrollo sustentable.

Para ello, se realizará un recorrido conceptual sobre la evolución histórica de la noción de trabajo, revisando cómo ha ido transformándose en los distintos tipos de sociedad, desde la

premodernidad hasta la modernidad tardía. Esto permitirá comprender mejor el contexto en el que surge la concepción transmoderna del trabajo.

El objetivo final será determinar los elementos definitorios de las nuevas modalidades laborales en los ecosistemas sociales transmodernos, específicamente en Latinoamérica, y el valor agregado que representan en términos de bienestar, realización personal y cohesión para los ecosistemas sociales.

La metodología se basa en una exhaustiva revisión bibliográfica de fuentes académicas relevantes sobre transmodernidad y trabajo, con énfasis en autores latinoamericanos contemporáneos. De esta manera, se busca aportar nuevos conocimientos sobre con relación a la pregunta de investigación:

¿Cuál es el papel de las nuevas formas de trabajo en la promoción de la sustentabilidad del ecosistema social latinoamericano en el contexto de la transmodernidad?

Análisis y disertación

Al realizar la recolección y análisis documental para responder la pregunta de investigación, asociada a la necesidad de explicar las formas de trabajos que nacen en el contexto de una realidad social cambiante construida sobre elementos tecno-comunicativos en permanente actualización.

Se percibió que, sin duda la noción de trabajo ha mutado, temas como la presencialidad, el horario y una retribución fija se han sustituido en progresivamente por herramientas tecnológicas, el cumplimiento de tareas y una retribución proporcional a los niveles de eficiencia. Se busca entonces, comprender como funciona el mundo laboral actual y a anticipar la cambiante dinámica, así como sus efectos en el futuro.

En este sentido este ensayo construirá un conocimiento asociado a dicho fenómeno integrado por fundamentos onto-epistemológicos a partir de tres ejes primordiales: las transmodernidad y su impacto en las dinámicas sociales, la evolución del concepto de trabajo, resaltando las figuras laborales emergentes y su papel en la sustentabilidad del ecosistema social.

Como primer punto se aborda la transmodernidad y sus rasgos. La transmodernidad es un término acuñado inicialmente por Enrique Dussel para caracterizar la nueva realidad social emergente de las últimas décadas, marcada por la integración de tecnologías de información y comunicación en constante evolución. Dussel (2001) argumenta que en la transmodernidad "se diluyen las nociones tradicionales de espacio, tiempo y presencialidad laboral". Surgen nuevas configuraciones del trabajo adaptadas a una dinámica social fluctuante y flexible.

Otros pensadores latinoamericanos como Rodríguez Magda (2011) conciben la transmodernidad de forma multidimensional, como un nuevo modelo cultural integrado por dimensiones económicas, políticas, tecnológicas, mediáticas y ecológicas interconectadas globalmente, además aclara que constituye un "magma cultural poroso, inconsistente, flexible y mutable" que da lugar a "nuevas manifestaciones laborales, relacionales y culturales" (p.2).

Entre los rasgos distintivos de la sociedad transmoderna se encuentran: el auge del trabajo remoto y la virtualidad, la hiperconectividad en tiempo real permitida por redes digitales ubicuas, la automatización de procesos mediante robótica, inteligencia artificial y análisis masivo de datos, nuevos canales comunicacionales multimedia, la deslocalización de interacciones mediante entornos virtuales, la emergencia de la industria 4.0, la economía bajo demanda mediante plataformas digitales, la ruptura de límites espacio-temporales, y la generación de nuevos bienes y servicios basados en la economía del conocimiento (Mora, 2015).

Vale agregar que, la transmodernidad desencadenó innovaciones tecnológicas que transformaron las nociones de espacio, tiempo y conceptualizaciones clásicas de trabajo. Si bien esto permite formas de generar valor más autónomas y flexibles, también conlleva riesgos potenciales. De manera que, se requiere una visión holística para que los cambios tecnológicos mejoren integralmente el bienestar de la sociedad, sin dejar zonas rezagadas. Las organizaciones y Estados enfrentan el reto de adaptarse y orientar estratégicamente estas transformaciones, aprovechando lo positivo de la transmodernidad y minimizando externalidades negativas.

A manera de reflexión para este primer punto, la transmodernidad ha traído consigo una transformación integral de la sociedad, con impactos en distintas dimensionales. En el caso de lo

laboral, la integración de tecnologías es imperante en toda América Latina. Si bien abre oportunidades para integrarse a dinámicas globales y permitir mayor autonomía al trabajador, también puede precarizar el empleo. Entonces, cómo advierte Standing (2013) se necesita un equilibrio entre innovación tecnológica e inclusión social.

En cuanto al segundo punto, la evolución del concepto de trabajo y las figuras laborales emergentes se arguye que, estos cambios paradigmáticos han generado una metamorfosis del concepto clásico de trabajo. Surgen modalidades laborales inéditas como el teletrabajo, el trabajo freelance, la economía colaborativa, la industria 4.0; que plantean formas disruptivas de generar valor.

En este sentido, la noción de trabajo ha evolucionado a lo largo de la historia, adaptándose a los cambios en los modos de producción y paradigmas socioculturales. Visualizar tabla 1.

Tabla 1. Evolución de los conceptos de trabajo.

Autor	Año	Periodo histórico	Concepto de trabajo
Aristóteles	384-322 a.C.	Premodernidad	El trabajo es una actividad necesaria para la vida humana, pero también puede ser una fuente de satisfacción y realización personal.
Tomás de Aquino	1225-1274	Premodernidad	El trabajo es una actividad que permite al ser humano desarrollar sus capacidades y contribuir al bien común.
John Locke	1632-1704	Premodernidad	El trabajo es una actividad que permite al ser humano transformar la naturaleza y satisfacer sus necesidades.
Adam Smith	1723-1790	Revolución industrial	El trabajo es una actividad económica que permite la producción de bienes y servicios.
Karl Marx	1818-1883	Revolución industrial	El trabajo es una actividad alienante que se lleva a cabo en condiciones de explotación.
Max Weber	1864-1920	Revolución industrial	El trabajo es una actividad racionalizada que se lleva a cabo en el marco de la burocracia.

Autor	Año	Periodo histórico	Concepto de trabajo
Michel Foucault	1926-1984	Posmodernidad	El trabajo es una forma de control social que se ejerce a través de la disciplina y la vigilancia.
Zygmunt Bauman	1925-2017	Posmodernidad	El trabajo es una actividad inestable y precaria que se lleva a cabo en el marco de la globalización.
Byung-Chul Han	2010	Transmodernidad	El trabajo es una actividad agotadora que se lleva a cabo en el marco de la sociedad del rendimiento.

Elaboración propia.

Cómo se aprecia en la tabla 1, desde un punto de vista ontológico, los distintos conceptos de trabajo se diferencian en su concepción de la naturaleza del trabajo y su relación con el ser humano:

- En la premodernidad, el trabajo se consideraba una actividad necesaria para la vida humana, pero también podía ser una fuente de satisfacción y realización personal. Los filósofos de esta época veían el trabajo como una actividad que permitía al ser humano desarrollar sus capacidades y contribuir al bien común.

- En la revolución industrial, el trabajo se convirtió en una actividad económica central, que permitió la producción de bienes y servicios en masa. Los filósofos de esta época vieron el trabajo como una actividad que permitía a la sociedad satisfacer sus necesidades materiales.

- En la posmodernidad, el trabajo se ha vuelto más inestable y precario, y se ha convertido en una forma de control social. Los filósofos de esta época ven el trabajo como una actividad que se utiliza para disciplinar a los individuos y mantener el orden social.

- En la transmodernidad, el trabajo se ha convertido en una actividad agotadora que se lleva a cabo en el marco de la sociedad del rendimiento. Los filósofos de esta época ven el trabajo como una actividad que se utiliza para explotar a los individuos y extraerles el máximo rendimiento.

De acuerdo con la información presentada, se puede afirmar que el concepto de trabajo ha tenido una esencia distinta en cada época histórica, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Giros genealógicos en la concepción de trabajo

Periodo histórico	Concepción del trabajo
Premodernidad	Actividad necesaria y satisfactoria
Revolución industrial	Actividad económica central
Posmodernidad	Forma de control social
Transmodernidad	Actividad agotadora y explotadora

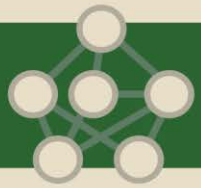
Fuente: elaboración propia.

Comprender los cambios en las definiciones de trabajo en los distintos modelos sociales, es esencial para afrontar los problemas sociales emergentes y lograr la sustentabilidad. Conduce a entender mejor la naturaleza del trabajo y su papel en la sociedad, identificar los problemas y desafíos que se derivan de la forma en que organizamos el trabajo, y brindar herramientas para desarrollar nuevas formas de organizar el trabajo que sean más justas, equitativas y sostenibles.

Como puede observarse, con la transmodernidad, emerge una “metamorfosis” radical del trabajo (Rodríguez Magda, 2011). Surgen modalidades flexibles, colaborativas y virtuales como el teletrabajo, el coworking, la economía bajo demanda mediante plataformas, la uberización de servicios y el trabajo por proyectos (Pedreño, 2005; Ros-Martín, 2009).

Estas formas laborales plantean esquemas flexibles, autónomos y creativos para generar valor tanto a individuos como organizaciones. Permiten horarios dinámicos, movilidad geográfica, autogestión de tiempo e integración de lo personal y lo profesional. Representan oportunidades, pero también riesgos potenciales a mitigar. Algunas de estas nuevas formas laborales según la Fundación AQUAE (2021) son:

Freelance



El freelance es aquella persona que trabaja de manera independiente, realizando una o varias actividades de forma autónoma. Invierten su tiempo de acuerdo con sus necesidades y las de sus clientes. Tiene un horario flexible dado que no trabaja en una oficina. Tiene libertad de movimiento a la hora de poder elegir el lugar para desarrollar su trabajo. Siempre y cuando, por regla general, tenga conexión a internet.

Uso de recursos tecnológicos para el cumplimiento de actividades

El avance de las tecnologías digitales ayuda a que no sea necesario tener enfrente de manera física a aquella persona con la que trabajas. Las videoconferencias o videollamadas permiten desde hacer una entrevista de trabajo hasta desarrollar una actividad a lo largo del tiempo con una comunicación fluida. Las aplicaciones de todo tipo que surgen de manera constante aportan herramientas digitales cada vez más enfocadas al desarrollo de estas actividades a distancia.

Coworking

El coworking es un espacio común de trabajo en el que se comparten servicios, instalaciones e infraestructuras. El objetivo de estos emplazamientos es permitir a los trabajadores disminuir los costes. Además, pueden evitar las distracciones que produce el trabajo en casa y aprovecharse de un ambiente de trabajo productivo. Además, pueden surgir nuevas oportunidades de negocios y de trabajo a través del contacto con otros trabajadores del coworking y generar comunidad.

Smart Working

El Smart Working, Flexible Work, Remote Work o Digital Work son conceptos derivados del teletrabajo. Hacen referencia a la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para lograr una forma más eficiente del trabajo. El objetivo es mejorar los resultados y que los trabajadores usen las herramientas tecnológicas de modo creativo, productivo y eficaz.

Crowdfunding

Dentro de las nuevas formas de trabajo, otro concepto clave es el de crowfunding o financiación colectiva. Se trata de generar negocio a través de una red de contactos que apoyan de manera económica una iniciativa particular.

Se nota que, estas nuevas modalidades laborales ya están activas en la sociedad, cambiando progresivamente y redimensionando las rutinas laborales de los sujetos; por esta razón se afirma que, la transmodernidad ha transformado sustancialmente la conceptualización del trabajo heredada de la modernidad y postmodernidad. El reto ahora, está en equilibrar las virtudes de estas nuevas modalidades, con regulaciones que aseguren derechos y bienestar integral a los trabajadores. En este sentido, es crucial que los Estados implementen marcos regulatorios que salvaguarde los derechos y bienestar de los trabajadores. Las empresas también tienen responsabilidad ética de garantizar condiciones laborales justas, inversiones en capacitación, y diseñar esquemas de compensación apropiados.

Dando continuidad al discurso, en este tercer punto se ve de qué forma estas nuevas formas de trabajo se pueden articulan de manera armónica con los ecosistemas sociales transmodernos, logrando la sustentabilidad. Repensar el trabajo en la transmodernidad requiere orientarse hacia la sustentabilidad integral, que equilibre dimensiones económicas, sociales y ambientales (Geddes, 2015). Esto implica satisfacer necesidades presentes, promoviendo oportunidades continuas.

Siguiendo este orden de ideas, ante los cambios en las modalidades de trabajo impulsados por la transmodernidad, varios países de América Latina han tomado medidas para promover la sustentabilidad laboral y el bienestar de los trabajadores. Por su lado, Chile fue pionero al legislar sobre teletrabajo en 2008, estableciendo derechos y deberes para evitar abusos, de acuerdo a un informe de la OIT (2020).

Argentina también reglamentó en 2020 con enfoque en la capacitación y provisión de equipos necesarios. Así se busca una transición equitativa, señala un estudio de CEPAL (2021). México y Colombia también han integrado el teletrabajo en sus marcos legales recientemente. Contemplan horarios regulados y énfasis en capacitación digital, como reporta la revista AméricaEconomía (2022). Uruguay y Costa Rica encabezan inversiones en competencias

tecnológicas y conectividad en la región. Lo cual es clave para democratizar oportunidades laborales emergentes, de acuerdo al Panorama Laboral de OIT (2020). Si bien persisten brechas, se observan esfuerzos en algunos países latinoamericanos alentadores por transitar a las nuevas realidades laborales de forma inclusiva y sostenible. El camino es promover regulaciones para proteger el empleo, acceso a capacitación y tecnología, para maximizar beneficios y mitigar riesgos de estas modalidades en auge. Por consiguiente, es crucial que Estados y empresas inviertan en capacitación, compensación justa y entornos dignificantes. La tecnología no puede anteponerse al factor humano (Mora, 2015).

En síntesis, la transmodernidad es una oportunidad de reinventar el trabajo con visión ética y ecológica. Donde el centro del ecosistema social debe ser la dignidad humana. Aprovechar la innovación para potenciar lo mejor de las personas, construyendo ecosistemas laborales inclusivos y significativos es el camino para alcanzar una prosperidad integral y continua. El empleo más que un medio transaccional, debe concebirse como camino de crecimiento y realización humana multidimensional (Dussel, 2001).

A manera de cierre:

Sobre los tópicos tratados se elucida que: en cuanto a la transmodernidad, se puede concluir que este nuevo paradigma conlleva una transformación multidimensional de la sociedad, con profundos efectos en el ámbito laboral por la integración de tecnologías. Si bien genera oportunidades, también acarrea riesgos que deben atenderse con políticas públicas para lograr un equilibrio virtuoso entre innovación e inclusión. Sobre la evolución del concepto de trabajo, queda claro que ha habido una progresiva adaptación a nuevos contextos históricos y modos de producción. La transmodernidad implica una disrupción sin precedentes, emergiendo modalidades laborales flexibles y virtuales que plantean retos regulatorios para garantizar condiciones dignas.

Finalmente, en cuanto a la sustentabilidad, se observan esfuerzos en América Latina por regular estas nuevas formas de empleo e invertir en capacitación, buscando transiciones justas. Pero queda mucho por avanzar para situar el bienestar humano en el centro de los cambios.

Referencias

AméricaEconomía. (2022). *Teletrabajo en América Latina: la situación país por país*. https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/teletrabajo-en-america-latina-la-situacion-pais-por-pais

Aquae, F. (2021). *Nuevas formas de trabajo: el futuro ya está aquí*. https://www.fundacionaquae.org/wiki-aquae/nuevas-formas-de-trabajo-el-futuro-ya-esta-aqui/

Carnoy, M. (2001*). El trabajo flexible en la era de la información*. Alianza Editorial.

CEPAL. (2021). *El trabajo a distancia y el teletrabajo en América Latina y el Caribe: el mismo desafío antes y después de la pandemia*. https://www.cepal.org/es/publicaciones/46688-trabajo-distancia-teletrabajo-america-latina-caribe-mismo-desafio-antes

Dussel, E. (2001). *Hacia una filosofía política crítica*. Desclée de Brouwer.

Geddes, P. (2015). *Cities in evolution*. Princeton University Press.

Gravante, T. (2021). Tecnologías digitales, desigualdades y exclusión laboral en América Latina. European *Review of Latin American and Caribbean Studies*, 112, 107-126. https://doi.org/10.32992/erlacs.10890

Marx, K. (1867). *El capital*. Siglo XXI.

Mora, J. (2015). La cuarta revolución industrial y la educación superior en América Latina. RIESAL: *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social, 4*(1), 69-81.

OIT. (2020). *Panorama Laboral 2020*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_755176.pdf

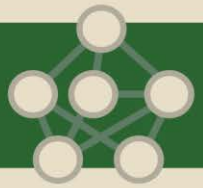
Pahl, R. E. (1991). The search for social cohesion: from Durkheim to the European Commission. European *Journal of Sociology, 32(*2), 345-360.

Pedreño, A. (2005). *Sociedades movedizas: pasos hacia una antropología de las calle*s. Anagrama.

Rodríguez Magda, R. M. (2011). *Transmodernidad.* Anthropos Editorial.

Ros-Martín, M. (2009). Evolución de los servicios de comunicación: de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (78), 51-55.

Standing, G. (2013). *El precariado: una nueva clase social*. Pasado y Presente.



CAPÍTULO 22

LA NUEVA PROSPECTIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA RECONFIGURACIÓN GERENCIAL

Neirys Soto

Resumen

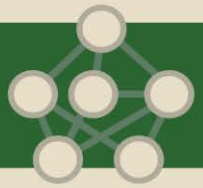
Las organizaciones actualmente ameritan de una gestión con visión humanista centrada en el entendimiento del individuo, desde lo holístico, lo cuántico, considerando el conocimiento, las ideas, la imaginación, la creatividad e innovación, procurando espacio de trabajo en equipos, colaborativos y positivos. Con base en las consideraciones anteriores este artículo tiene por objeto el estudio de la reconfiguración gerencial y los nuevos métodos de prospectiva VUCA y BANI. La metodología utilizada estuvo orientada en la investigación bibliográfica-documental, esa que se constituye en una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos, teniendo como finalidad obtener resultados que sirven de base para el desarrollo de la creación científica. Uno de los principales resultados apunta a considerar el uso de la nueva prospectiva para enfrentar los desafíos tanto interno como externo de la organización actual, centrados en el ser humano, el bienestar y el desarrollo.

Palabras clave: Reconfiguración, Gerencia, Prospectiva, VUCA, BANI

Introducción

La gerencia está en una constante búsqueda de herramientas de gestión que les permitan entender el futuro, de acuerdo a Noriega, Suarez, Vengoechea, & Hussein (2018) es competencia de la gerencia estratégica con base en la proactividad innovadora, en otras palabras, buscar nuevas rutas, nuevos caminos, para explorar y no esperar a que ocurran las cosas, sino adelantarse a ellas, descubriendo nuevos escenarios de cara al futuro, con el fin de lograr una ventaja competitiva que permita hacerles frente a los desafíos que impone los factores externos, creando ventajas comparativas en el mundo globalizado.

En relación a esto existe la prospectiva que definida por Godet (1993) se trata de una herramienta de análisis a largo plazo que persigue la identificación anticipada de aspectos y tecnologías que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro, dado que, con esta se alcanza la reflexión para la acción y la anti-fatalidad lo cual permite explicar las



crisis. De hecho, la prospectiva constituye un proceso intelectual que nos permite pronosticar un futuro deseado y traerlo al presente, en este sentido Mera (2014) define a la prospectiva como:

> Esa actividad en la que se trata de construir una visión del futuro a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los antecedentes (pasado), la situación actual (presente) y las tendencias que se proyectan y trazan en el camino (futuro) por el cual transitará el individuo y/o la sociedad (p.94).

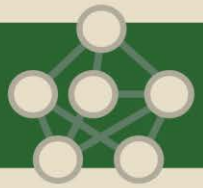
Es oportuno mencionar que el pensamiento prospectivo radica en construir un futuro teniendo en cuenta no solo el pasado sino también el presente.

Actualmente, las nuevas tecnologías, una economía cada vez más digitalizada, automatizada y basada en la información, el impacto de la inteligencia artificial y otros avances, han tendido modificar el contexto empresarial, originando la necesidad de nuevas formas de gestionar, de allí, que este surgiendo nuevas configuraciones dentro de la prospectiva, buscando la mejora y el entendimiento del ser humano.

La reconfiguración de la gerencia

Considerando que la visión de la ciencia administrativa ha discurrido desde lo mecánico, económico hasta lo holístico, lo cuántico, transformándose la conceptualización del hombre desde: el obrero, empleado, trabajador, el recurso humano, capital intelectual, talento humano, asociado, hasta colaborador, evidenciándose asimismo un cambio en la valoración de los individuos pasando de ser un objeto hasta llegar a su condición humana dotados de conocimiento, ideas, imaginación, creatividad, innovación cuya intangibilidad constituye un importante valor financiero, considerado una inversión, un activo, necesario e irreductible, donde la motivación del hombre ya no es utilitaria sino personal, social y espiritual (Soto & Zambrano, 2016).

En este sentido, las empresas requieren de una nueva gestión que dinamice lo humano (las percepciones, las ideas, la imaginación, las acciones) mediante la sinergia y articulación tanto de los esfuerzos individuales como colectivos centrados en la acción organizacional; permitiendo demostrar que todos somos parte del sistema, razón por la cual todos participamos en él logró los objetivos financieros, económicos y de bienestar social de las empresas.

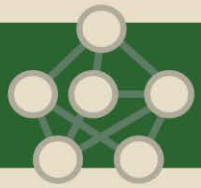


Toca, entonces, hacer lo explicado por Hamel (2008) un replanteamiento, reconfiguración o reconstrucción del pensamiento administrativo que genere cambios paradigmáticos en las organizaciones a fin de lograr tanto adaptabilidad como la sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, la administración demanda de un marco de referencia para los gerentes, que les guie en el pensar, en el actuar, en la toma de decisiones, con coherencia, audacia y creatividad.

Cabe destacar, que los gerentes requieren tomar decisiones con una visión tanto sistémica como holística, considerando tanto lo interno como al entorno, puesto que, estamos en una constante interacción sinérgica, donde lo que hacemos está influido por el entorno y, a su vez, pueden tener efectos significativos en nosotros mismos y en el mundo que nos rodea (Contreras, 2023). Ahora bien, lo cierto es, que existe divergencia de valores e intereses, lo cual aumenta con la complejidad, a su vez demuestra que existe la necesidad de continuar en la búsqueda de nuevas maneras de gestión organizacionales (Jackson, 1994).

De hecho, el exterior es aún más complejo, por el desacuerdo mundial sobre temas como la connivencia política, la crisis de la biodiversidad medioambiental y las cuestiones tecno económicas. De allí, que se amerite de la cooperación, en búsqueda del equilibrio entre los intereses de las distintas naciones y regiones, que puede ser difícil de alcanzar. En esta misión, se debe adoptar un enfoque holístico que tenga en cuenta todos estos factores y más (Contreras, 2023)

En consecuencia, el gerente posmoderno debe cuidar, proteger y hacer buen uso del sistema común, o también llamada casa en común, en este sentido, en el *Laudato Si* el papa nos insta en la búsqueda de "soluciones integrales que consideren las interacciones de los sistemas naturales entre sí y con los sistemas sociales" (Francisco, 2015, LS 139, p. 44). Dado que, formamos parte de un todo cuya interrelación es contante, por esa razón, la solución planteada debe ser integral donde todos participen en pro de esta, soportados en el humanismo de las estructuras mediante una mirada más integral e integradora, ya que, "hay una interacción entre los ecosistemas y entre los diversos mundos de referencia social, y así se muestra una vez más que el todo es superior a la parte" (Francisco, 2015, LS 141, p.45).



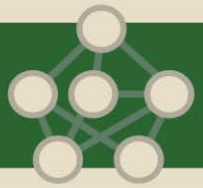
En otras palabras, hoy se requiere alinear el discurso gerencial hacia las mejoras internas desde el contexto local, hacia lo general y complejo de los otros sistemas: social, económico, ambiental, político, familiar, entre otros. Puesto que, requieren de líderes que sean capaces de romper con la visión tradicional de directivos excesivamente controladores, aislados y triviales en sus reacciones, agresivo, frio y racional, cuya arrogancia competitividad y ambición, han sido catalogados, por viejas concepciones, como la de un buen líder (Jiménez, 2022); de allí, que se perfile hacia el gerente con capacidad humana que combine con valores poiéticos nuevas posibilidades de acción, tales como: la imaginación, la libertad y el entusiasmo; así como de valores pragmáticos, como el esfuerzo, la simplicidad o la eficiencia, de manera, que el objetivo de nuestras instituciones sea alcanzar una visión humanista donde las personas sean el fin.

Esta gerencia con visión humanista busca centrarse en el bienestar y desarrollo de los empleados, así como en la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Para lograr esto, es necesario adoptar métodos y enfoques que permitan adaptarse a los constantes cambios y desafíos del entorno empresarial actual. Los métodos de prospectiva estratégica VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)* y BANI *(Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)* son herramientas que ayudan a comprender y enfrentar estos desafíos. Estos métodos reconocen que el entorno empresarial es cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, y buscan proporcionar estrategias para navegar exitosamente en este contexto, fomentando la resiliencia, promoviendo la creatividad y la innovación en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

La nueva prospectiva como herramienta en la gestión

La prospectiva como herramienta gerencial según Godet (2000) busca resituar a la empresa en su entorno, teniendo en cuenta sus especificidades y, en particular, sus competencias propias, en este sentido, como disciplina se centra en anticipar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables.

De allí que se entienda como una reflexión que pretende aclarar la acción y, particularmente, todo aquello que reviste un carácter estratégico (Godet & Durance, 2009). Para el análisis de tendencias futuras, se inicia a partir del conocimiento del presente, realizando estudios de



escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social; a partir de esas opciones futuras se generan visiones compartidas de futuro, se orientarán las políticas de largo plazo y se tomarán decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones y las posibilidades locales, nacionales y globales (Aguirre, 2014).

Actualmente la nueva prospectiva constituye una herramienta de planificación estratégica dinámica, colectiva, sistémica, interdisciplinaria, que le permite a la gestión empresarial explorar futuros con base en acciones presentes, para actuar con precisión y certeza.

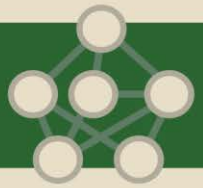
En este sentido Contreras (2023) explica que la finalidad de utilizar este tipo de herramienta es para tratar de abordar los complejos fenómenos de la economía, dado que, esta ciencia se encuentra vinculada a la conciencia del ser humano como consumidor, cuya interacción se encuentra en un dinamismo constante con los demás agentes económicos, razón por la cual se deben utilizar de nuevas formas de crear valor, prosperidad e innovación.

Nuevas formas emergentes en la prospectiva: VUCA y BANI

En búsqueda del entendimiento del contexto, del entorno, cargado de complejidades, luchas, cambio climático, los avances tecnológicos, entre otros. Se ha llegado a dos métodos que permite la extracción de información del entorno estos son VUCA y BANI (González, 2022).

En retrospectivas estos métodos se originan en el ejército de Estados Unidos en los años 80, posteriormente emigran estos métodos a los estudios empresariales (Bello, 2022). En el caso de VUCA es el acrónimo de Volatilidad (V), Incertidumbre (U), Complejidad (C) y Ambigüedad (A), se fundamenta tanto en la transformación como en el cambio constante del entorno, lo cual, limita la capacidad de predicción y planificación del futuro empresarial, este método permite crear posibles opciones con base en las alteraciones de la sociedad y cómo deben actuar ante posibles conflictos (Contreras, 2023).

Se ha empleado en diversos sectores y campos de estudios, ha permitido tanto describir cómo explicar la dinámica global; los cambios tecnológicos, culturales, políticos y organizacionales;



contribuyendo así a la determinación de forma anticipada de los cambios y la adaptación a los mismos, contribuyendo al logro de la sostenibilidad organizacional.

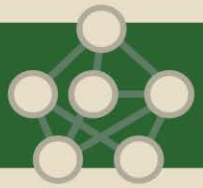
Remitiéndonos al término, es importante destacar su significado con base en la explicación de García (2023), tal como sigue:

Tabla 1. Concepto de VUCA

Significado de VUCA	
V: Volatilidad	Entendida como la relación que tiene la naturaleza y capacidad de cambio. Es necesario generar estrategias conociendo la velocidad con la que los cambios se producen y además evaluar la capacidad de los procesos, organizaciones y capacidad de respuesta frente a cambios los cuales permitan brindar estabilidad.
U: *Uncertainty* Incertidumbre	Se refiere a la poca capacidad de prever que las organizaciones tienen para pensar en el futuro. Lo imprevisto es un aspecto cada vez más común, y esto hace que al momento de realizar planeaciones estratégicas se pierda objetividad y seguridad, lo cual se refleja en la incapacidad gerencial de monitorear las tendencias actuales y futuras y desarrollar una prospectiva estratégica enfocada a un escenario futurible.
C: Complejidad	En el caso de las organizaciones, la búsqueda de posibilidades y la pertinencia de una adecuada estrategia, hace que no se contemple la posibilidad de mirar a otros frentes en la línea gerencial en la cual la relación toma de decisiones y pensamiento complejo abre una serie de posibilidades o alternativas para el directivo.
A: Ambigüedad	Este aspecto hace referencia a la falta de análisis que se provocan al no tener en cuenta los aspectos anteriores, los cuáles provocan inestabilidades en la organización. Es importante entender que una decisión “A” tiene repercusiones ambiguas, de efectos “B”, sino de una sucesión de efectos desconocidos e incontrolables.

Fuente. Elaboración propia con base en García (2023)

Sin embargo, en la situación postpandemia el método VUCA se ha quedado obsoletos, ya no dicen nada que una situación o un sistema se defina como volátil o ambiguo, puesto que, acontecimientos como el bloqueo del canal de Suez en 2021 y la crisis ucraniana en 2022 han creado una situación que va más allá de la comprensión convencional de VUCA (Contreras, 2023; García, 2023); emergiendo el enfoque BANI, creado en 2016 por Cascio, miembro del Instituto de Estudios del Futuro se acuña por primera vez en el artículo *Facing the Age of Chaos*, desde esa



mirada hace sentido la propuesta de Matus (1987) de dinamizar la antigua concepción de planificación y vincularla a los modelos de gobierno y al concepto de gobernabilidad para poder trazar las líneas de acción que mejor se adaptan a los requerimientos del escenario en que se sitúan (Gutiérrez Silva, Romero Borré, Hernández Fernández, & Vega Jaramillo, 2021).

BANI representa una herramienta para abordar las complejidades de un entorno que cambia con rapidez, este modelo se compone de cuatro elementos: fragilidad, ansiedad, no linealidad y confusión, a continuación, detallamos su conceptualización:

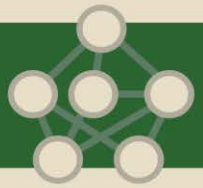
Tabla 2. Significado de BANI

Concepto de BANI	
B: brittle Frágil	Todas las organizaciones, individuos y países son susceptibles a catástrofes. Aunque la pandemia haya demostrado que las empresas y los seres humanos están apoyados en bases que pueden romperse, quien gana es quien aprende a construir apoyos fuertes, posicionándose de forma clara frente a la sociedad y creando un ambiente de trabajo que estimule la resiliencia.
A: *anxious* Ansioso	Representa luchar contra el miedo, con tantos cambios ocurriendo, no es de extrañar que las personas estén sufriendo de depresión y crisis de pánico. Sin embargo, los nuevos tiempos llaman a luchar contra el miedo y la coyuntura de incertezas. Las marcas más transformadoras respiran innovación, empatía y compromiso social. Además, son consideradas como compañías relevantes para prácticamente todos sus *stakeholders*.
N: *nonlinear* No lineal	Aprender a actuar incluso en un escenario desconocido. Los acontecimientos actuales, muchas veces parecen desconectados y desproporcionados.
I: incomprehensible Incomprensible	No sobrecargar por el exceso de datos, todos los individuos y organizaciones reciben en los últimos tiempos una gran sobrecarga de informaciones que, además de ser diferentes, pueden también ser muchas veces contradictorias.

Fuente. Elaboración propia con base en García (2023)

Cabe destacar, que cada uno de los factores que conforman el modelo BANI, cuentan con una serie de actitudes complementarias (Sridharan, 2022), tales como:

- Frente a la fragilidad, necesitamos mostrar capacidad y resiliencia.



- Frente a la ansiedad, necesitamos empatía y *mindfulness*.
- Frente a la no linealidad, necesitamos contexto y adaptabilidad.
- Frente a lo incomprensible, necesitamos transparencia e intuición.

Es conveniente, mencionar que ambos métodos son importantes, BANI constituye un complemento de VUCA, con base en la micro prospectiva, desde la singularidad del ser humano, dotado de acciones y percepciones dentro de la organización, que impactan en la toma de decisiones y sus resultados; mientras que, VUCA se fundamenta en el entorno (Contreras, 2023).

Sintetizando los argumentos

Muchos de los puntos planteados en este recorrido sostienen la importancia de la nueva visión de gerencia, esa que se centre en lo humano desde las percepciones, las ideas, la imaginación, las acciones, con base en la sinergia y articulación tanto de lo individual como colectivo, desde lo micro hasta lo macro, con una gestión más integral e integradora, entre los ecosistemas y entre los diversos mundos de referencia social. A partir de esa reconfiguración gerencial, se buscarán tanto las oportunidades como la superación del riesgo en el desempeño empresarial a fin de alcanzar la sostenibilidad en el tiempo, sin embargo, es un gran y complejo desafío que amerita el uso de herramientas que incentiven las miradas desde varias perspectivas considerando tanto la confianza como la empatía, de allí que en este artículo se plantee el uso de la nueva prospectiva.

VUCA y BANI representan nuevos enfoques tanto micro como macro prospectivo que contempla construcción de varios escenarios de análisis, donde la visión global abarca desde lo medioambiental, lo tecnológico, lo social, político, permitiendo alcanzar la capacidad tanto de adaptación como de flexibilidad organizacional. Estos métodos permiten adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la resiliencia en los empleados y promover la creatividad y la innovación. Al adoptar estos enfoques, la gerencia con visión humanista puede crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, centrado en el bienestar y desarrollo de los empleados.

Finalmente, se espera que este artículo, sirva de base para el desarrollo de futuras investigaciones, que puedan contribuir a ampliar la información asociada a la planificación prospectiva estratégica desde estos nuevos enfoques.

Referencias

Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*. Obtenido de http://doi.org/10.1016/j. estger.2014.07.001

Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de iInvestigación bibliografica.* Caracas: Contexto Ediciones.

Astigarraga, E. (2017). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública, 71*(13-29).

Bello, E. (agosto de 2022). *ieBSChool Management*. Recuperado el 02 de octubre de 2023, de https://www.i e b s c h o o l . com/ b l o g / q u e - e s -entorno-bani-management/

Contreras, F. (14 de mayo de 2023). *prosprev.com*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de https://prosprev.com/2023/05/14/vuca-y-bani-la-nueva-prospectiva-para-un-mundo-en-transformacion-2/

Francisco, P. (18 de junio de 2015). *Carta Encíclica Laudato Si.* Recuperado el 6 de mayo de 2023, de https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

García, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. *593 Digital Publisher CEIT, 8*(1), 155-165. Obtenido de file:///D:/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoEnElEntornoBANI-8823211.pdf

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia.* Barcelona: Marcombo, S.A.

Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospéctiva Estratégica.* Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris.

Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.* (K. G. Cortina, Trad.) Paris: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation.

González, A. (2 de marzo de 2022). Qué es un entorno BANI y diferencias con un entorno VUCA Experta en estrategia digital y transformación. *Estrategia digital y transformación* . Obtenido de https://openwebinars.net/blog/que-es-un-entorno-bani-y-diferencias-con-un-entorno-vuca/

Gutiérrez Silva, J., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L., & Vega Jaramillo, F. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico y práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 762-783. Obtenido de https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17.

Hamel, G. (1998). *Reinventado las bases para la competencia en Repensado el Futu.* Colombia: Norma.

Jackson, M. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales , 4*, 6-21.

Jiménez, S. (2022). Liderazgo Eutópico: Una Postura De Cambio. En C. E. Villegas, *Estudios Y Reflexiones* (Vol. 8). Aragua: Comité Editorial.

Mera, C. (enero-junio de 2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*, *46*(84), 89-104. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551535005.pdf

Noriega, E., Suarez, F. G., Vengoechea, J., & Hussein, J. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios, 18*. Obtenido de http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf

Soto, N., & Zambrano, C. (2016). Una Reflexión Axiológica Del Ser Desde La Genealogía De Las Ciencias Administrativas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 22* (64), 220-240.

Sridharan, M. (8 de marzo de 2022). *BANI: A new framework to make sense of a chaotic world?* Recuperado el 2 de octubre de 2023, de https://thinkinsights.net/leadership/bani/

CAPÍTULO 23

INNOVACIÓN SOCIAL COMO MOTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO: RETOS PARA LA GERENCIA EMPRESARIAL

Rengifo Manaure Madyelina Carolina

Resumen

El papel de la innovación social en el contexto empresarial es un tema crucial en la actualidad. Las empresas enfrentan la creciente presión de abordar problemas sociales y ambientales a medida que la sociedad exige responsabilidad corporativa. El desafío radica en cómo las empresas pueden integrar eficazmente principios de innovación social en su enfoque de gestión para contribuir al desarrollo económico sostenible. La integración de la innovación social implica redefinir la misión y visión empresarial para incluir un propósito más amplio, centrado en la mejora de la sociedad y el medio ambiente. Requiere adaptabilidad para responder a las cambiantes condiciones económicas y sociales, así como colaboración con diversas partes interesadas, como gobiernos y organizaciones sin fines de lucro. Para abordar estos retos, se llevó a cabo una investigación cualitativa. Se analizaron diferentes casos de estudio de empresas que han integrado con éxito principios de innovación social en su gestión. Se utilizaron herramientas de observación para evaluar los resultados de estas iniciativas. En las reflexiones finales, se destaca que la innovación social y la gerencia empresarial pueden converger de manera poderosa, inspirando a otras empresas y contribuyendo a una mayor conciencia y acción a nivel global. La integración de la innovación social se considera un deber moral y una estrategia inteligente para el éxito a largo plazo. Se enfatiza que abrazar la innovación social es fundamental para construir un mundo más equitativo, sostenible y próspero, y es esencial para abordar los desafíos actuales y futuros tanto a nivel empresarial como social.

Palabras clave: Innovación social, desarrollo económico, gerencia empresarial.

Planteamiento del problema

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha experimentado una transformación significativa en su enfoque hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad. La creciente conciencia de los desafíos sociales y ambientales, junto con la demanda de consumidores y reguladores, ha llevado a las empresas a considerar su impacto más allá de las ganancias financieras.

En este contexto, la innovación social ha surgido como un concepto crucial. Se refiere a la búsqueda de soluciones creativas y efectivas a problemas sociales y ambientales a través de

modelos de negocio y prácticas empresariales. La integración de la innovación social en la gerencia empresarial se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que buscan un desarrollo económico sostenible y una mayor legitimidad en la sociedad.

La interacción entre innovación social y desarrollo económico ha emergido como un campo de estudio y práctica crucial en el mundo empresarial contemporáneo. La búsqueda de soluciones a problemas sociales y ambientales, junto con el impulso de un crecimiento económico sostenible, se ha convertido en una prioridad global.

En este contexto, la innovación social se ha erigido como una poderosa fuerza transformadora, capaz de catalizar el progreso económico mientras aborda cuestiones fundamentales de justicia social y equidad.

Este enfoque innovador, sin embargo, plantea una serie de desafíos y oportunidades para la gerencia empresarial. Las organizaciones se encuentran en una encrucijada donde deben equilibrar la búsqueda de beneficios económicos con la responsabilidad social y ambiental. En este sentido, la gerencia empresarial desempeña un papel esencial en la identificación, promoción y ejecución de estrategias que fomenten la innovación social como motor de desarrollo económico.

Este trabajo explora la intersección entre la innovación social y la gerencia empresarial, abordando los retos y oportunidades que esta conexión presenta en el contexto del desarrollo económico sostenible.

Analizaremos cómo las empresas pueden integrar principios de innovación social en su enfoque de gestión y cómo esto puede contribuir a su éxito a largo plazo.

Naturaleza del Problema

El problema radica en el desafío de encontrar un equilibrio entre la generación de beneficios económicos y la contribución al bienestar social. La naturaleza de este desafío de Innovación Social como Motor de Desarrollo Económico: Retos para la Gerencia Empresarial se manifiesta en varios aspectos:

- Competencia global: Las empresas se enfrentan a una creciente competencia global en un mercado cada vez más interconectado. La capacidad de diferenciarse a través de la innovación social puede ser un factor determinante para su éxito a largo plazo.

- Reputación y confianza: La opinión pública es cada vez más consciente de las acciones empresariales y su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Las empresas que no aborden de manera efectiva estos problemas pueden dañar su reputación y perder la confianza de los consumidores.

- Regulación y responsabilidad: Los gobiernos y reguladores están implementando leyes y normativas más estrictas relacionadas con la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad. Las empresas que no cumplan con estos requisitos pueden enfrentar sanciones legales y multas.

- Innovación y adaptación: La innovación social implica un enfoque proactivo en la identificación y solución de problemas sociales y ambientales. Las empresas deben ser ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado y las necesidades de la sociedad.

El abordaje de la innovación social como motor de desarrollo económico es esencial debido a varios factores clave que demuestran su importancia como la sostenibilidad a largo plazo, que se considera uno de los factores más cruciales de la innovación social que no solo beneficia a la sociedad y al medio ambiente, sino que también tiene un impacto positivo en la sostenibilidad económica a largo plazo de las empresas.

Las estrategias que se centran en resolver problemas sociales pueden generar nuevas oportunidades de negocio. Por ejemplo, la adopción de prácticas más sostenibles puede reducir costos operativos y aumentar la eficiencia.

Además, la creación de productos y servicios que aborden necesidades sociales no satisfechas puede abrir mercados completamente nuevos.

Las organizaciones que lideran en innovación social suelen disfrutar de una mejor reputación en la sociedad y entre los consumidores. Esta imagen positiva puede atraer a consumidores conscientes que buscan apoyar a empresas socialmente responsables.

Además, atraer y retener talento comprometido y ético se vuelve más fácil cuando una empresa es percibida como un actor positivo en la comunidad y en la lucha contra los problemas sociales.

Una buena reputación puede, en última instancia, mejorar la posición competitiva de la empresa y su capacidad para atraer inversiones y colaboradores estratégicos.

Además, al abordar la innovación social de manera efectiva, las empresas pueden anticipar y cumplir con las regulaciones pertinentes, lo que les permite evitar riesgos legales y financieros.

La innovación social impulsa la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio. Estos avances no solo satisfacen las necesidades de la sociedad, sino que también pueden generar ventajas competitivas sostenibles para las empresas.

La capacidad de adaptarse y ofrecer soluciones innovadoras puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva en un mercado en constante cambio. También, las empresas que lideran en innovación social pueden establecer estándares de la industria y ganar una posición dominante en mercados emergentes relacionados con la sostenibilidad.

Metodología

La metodología de investigación para abordar el tema "Innovación Social como Motor de Desarrollo Económico: Retos para la Gerencia Empresarial" debe ser rigurosa y efectiva para poder interpretar cómo las empresas pueden integrar principios de innovación social en su gestión y cómo esto puede contribuir al desarrollo económico sostenible.

Esta investigación es de naturaleza cualitativa, ya que se busca interpretar en profundidad las percepciones, experiencias y estrategias de las empresas en relación con la innovación social. Se utilizó la observación directa para la recopilación y análisis de los datos.

La investigación cualitativa es un tipo de investigación cuya finalidad es proporcionar una mayor comprensión, significados e interpretación subjetiva que el hombre da a sus creencias, motivaciones y actividades culturales, a través de diferentes diseños investigativos, ya sea a través de la etnografía, fenomenología, investigación-acción, historias de vida y teoría fundamentada (Behar, 2008)

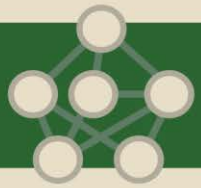
La investigación fenomenológica es la descripción de los significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos.

En tal sentido, y considerando la cita anterior se tomará en cuenta la metodología fenomenológica, donde la fenomenología puede ser comprendida como la ciencia que estudia la relación que hay entre los hechos (fenómenos) y el ámbito en el que se hace presente esta realidad (la conciencia).

Mucho se debate acerca del proyecto Husserliano, generalmente se plantea como: filosofía, teoría del conocimiento, epistemología y método. La fenomenología es una corriente filosófica que busca la descripción y comprensión de las experiencias vividas por los seres humanos en su vida cotidiana.

Según Edmund Husserl, uno de sus principales exponentes, la fenomenología tiene como objetivo el estudio de los fenómenos tal y como se presentan en la conciencia, sin prejuicios ni interpretaciones previas. Husserl señala en su obra "*Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie*" (Ideas para una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica) que:

> La fenomenología es una ciencia rigurosa y autónoma que busca capturar el sentido de las cosas en sí mismas, a través de la reducción fenomenológica. Esta reducción implica la suspensión de las creencias y supuestos previos para poder describir los fenómenos tal y como se presentan en la conciencia del sujeto que los experimenta. (Husserl, 1950, p. 53)



Análisis

La integración de principios de innovación social en el enfoque de gestión de las empresas es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros, así como para alcanzar un éxito sostenible a largo plazo.

Al incorporar principios de innovación social, las empresas pueden redefinir su misión y visión para incluir un propósito más amplio que vaya más allá de la maximización de las ganancias. Al tener una misión más socialmente consciente, las empresas pueden atraer a consumidores y empleados que valoran la responsabilidad social corporativa, lo que contribuye a una mejor reputación y lealtad del cliente.

La creación de productos y servicios que aborden problemas sociales o ambientales puede generar nuevos mercados y oportunidades de ingresos. Estos productos y servicios pueden no solo satisfacer la demanda de consumidores conscientes, sino también mejorar la sostenibilidad económica de la empresa al diversificar sus ofertas.

La colaboración con gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y comunidades locales permite a las empresas abordar problemas sociales de manera más efectiva. Esta colaboración fomenta una mejor comprensión de las necesidades locales y la co-creación de soluciones, lo que aumenta la legitimidad de la empresa y su capacidad para abordar problemas específicos.

La capacitación y el desarrollo de empleados en temas de innovación social fortalece la cultura de responsabilidad social corporativa y la capacidad de la empresa para implementar proyectos de manera efectiva. Un equipo bien preparado es esencial para llevar a cabo iniciativas de innovación social con éxito.

La integración de principios de innovación social en la gestión empresarial no solo es esencial para abordar los desafíos sociales y ambientales del mundo actual, sino que también puede conducir al éxito.

Al alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales y ambientales, las empresas pueden mejorar su reputación, atraer a consumidores y empleados comprometidos, crear

nuevas oportunidades de ingresos y contribuir de manera significativa al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible. La innovación social se convierte, así, en un componente clave para la resiliencia y la prosperidad a largo plazo de las empresas.

Alianzas para lograr los objetivos

Producir cambios a la velocidad y a la escala que exigen los Objetivos de Desarrollo Sostenible requiere más esfuerzos que nunca por parte de las instituciones públicas y los líderes mundiales. Requiere decisiones audaces, la transferencia de recursos de un sector a otro, la creación de un nuevo entorno reglamentario, la implantación adecuada de nuevas tecnologías, la promoción de perspectivas holísticas a largo plazo, la movilización de una gran diversidad de actores y la capacidad de promover cambios disruptivos fortaleciendo al mismo tiempo la confianza y la cohesión social.

Todas esas dimensiones presentan desafíos para los sistemas de liderazgo político y gobernanza pública y en su conjunto constituyen una serie de demandas para las cuales los sistemas de gobernanza contemporáneos no se concibieron. Por consiguiente, es esencial tomar medidas a fin de preparar los sistemas de gobernanza para la transformación.

Desde 2015 los Gobiernos han respondido a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de diversas maneras. No obstante, los exámenes nacionales voluntarios y los estudios de investigación demuestran que la adopción de los Objetivos a nivel nacional todavía no ha tenido el impacto normativo e institucional necesario, ya que no se han traducido en suficientes medidas legislativas ni han dado pie a cambios sustanciales en la asignación de recursos.

Los Objetivos deben ser más que un medio de comunicar cambios. Deben ser la estrella que guíe las políticas, los presupuestos y las instituciones de los países, así como la planificación del desarrollo nacional a largo plazo.

Deben pasar a ser el principal cometido de presidentes y primeros ministros y primeras ministras, de los parlamentos y del sector privado. Incentivar, orientar y promover la transformación es complicado y a menudo conlleva consecuencias y contrapartidas imprevistas.

Las instituciones y el funcionariado públicos han de tener capacidad y estrategias para reexaminar y ajustar continuadamente la aplicación de las políticas al objeto de maximizar los beneficios y sacar partido de las sinergias y al mismo tiempo entender las contrapartidas o detectar los bucles de retroalimentación, entre otras cosas aprovechando las normas internacionales vinculadas a los derechos humanos y el trabajo.

También han de ser capaces de trabajar en múltiples sectores y de contribuir, en particular adaptando el presupuesto, a abordar los Objetivos desde un enfoque pangubernamental. También es fundamental que las instituciones sean capaces de orientar y aprovechar, de manera inclusiva y equitativa, las tecnologías digitales y de trabajar al unísono con el sector privado y otros actores en aras del interés público.

Reflexiones finales

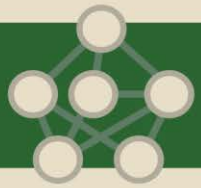
La convergencia de la innovación social y la gerencia empresarial es un tema de profundo significado en la actualidad. Estas reflexiones finales resumen los aspectos clave de esta relación y los desafíos que implica:

- Un enfoque transformador:

La innovación social no es simplemente una estrategia adicional, sino un enfoque transformador que va más allá de la búsqueda de ganancias financieras a corto plazo. Requiere una visión a largo plazo y un compromiso genuino con la mejora de la sociedad y el medio ambiente.

- La importancia de la adaptabilidad:

La capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones económicas y sociales es crucial. Las empresas que abrazan la innovación social están mejor preparadas para responder a las demandas de un mundo en constante evolución.



- Colaboración y co-creación:

La innovación social a menudo se realiza en colaboración con múltiples partes interesadas, lo que requiere habilidades de gestión de relaciones efectivas. Las alianzas estratégicas pueden ampliar el alcance y el impacto de las iniciativas de innovación social.

- La medición del impacto es clave:

La capacidad de medir y comunicar de manera efectiva el impacto social y económico de las iniciativas de innovación social es esencial para mantener la transparencia y la rendición de cuentas.

- Responsabilidad empresarial:

La innovación social no es una elección, sino una responsabilidad empresarial en un mundo en el que los problemas sociales y ambientales son cada vez más apremiantes. Las empresas que lideran en esta área pueden ejercer un impacto positivo duradero.

- Ganar-ganar:

La integración de principios de innovación social no significa necesariamente un sacrificio en términos de rentabilidad. Al contrario, puede generar nuevas oportunidades de ingresos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la competitividad.

- Inspiración y liderazgo:

Las empresas que lideran en innovación social pueden inspirar a otras a seguir su ejemplo y aportar soluciones creativas a problemas sociales y económicos. El liderazgo y una buena gerencia empresarial en este campo puede contribuir a una mayor conciencia y acción a nivel global.

En última instancia, la innovación social como motor de desarrollo económico desafía a las empresas a repensar su papel en la sociedad y su contribución al bienestar humano. Si se abordan adecuadamente los retos que implica esta integración, la gerencia empresarial puede jugar un papel fundamental en la construcción de un mundo más equitativo, sostenible y próspero para todos.

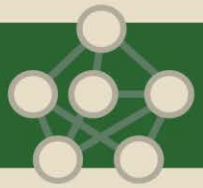
El compromiso con la innovación social no solo es un deber moral, sino también una estrategia inteligente para el éxito.

Referencias

Behar D (2008). Metodología de la investigación. México: Editorial Shalom.

Husserl, E (1950) "Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology "Ideas para una fenomenología pura y para una filosofía fenomenológica"). Editorial Martinus Nijhoff en La Haya, Países Bajos.

.



CAPÍTULO 24

GOBERNANZA COMO GENERADORA DE SENTIDO DE PERTENENCIA EN CIUDAD JUÁREZ CHIHUAHUA ANTE LA OFERTA LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES DE MANUFACTURA.

Guillermo Marín Balcázar

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo presentar la relación simbiótica de la gobernanza territorial como gestora del sentido de pertenencia y su implicación ante la detonación de vacantes como oferta laboral en las empresas de manufactura de la ciudad ante el problema de la baja calidad de vida que implica un bajo sentido de pertenencia. Mediante una metodología documental se realiza un análisis del contexto de la industria de manufactura en Ciudad Juárez México como principal motor económico y los principales indicadores de calidad de vida y se contrasta sobre la percepción del ciudadano ante servicios básicos como salud, educación, vivienda, seguridad entre otros que corroboran y concluyen la urgencia de implementar estrategias de gobernanza que impacten en el sentido de pertenencia y ésta en los comportamientos de los obreros-ciudadanos para mejorar KPI's importantes de las organizaciones contratantes u oferentes presentando una mejora en la calidad de vida.

Palabras clave: Gobernanza, Sentido de pertenencia, oferta laboral.

Introducción

Ante un mundo globalizado e industrializado, las oportunidades de progreso económico se gestan desde aquellas territorialidades donde la oferta laboral abundante tiene su génesis. Sin embargo las implicaciones de una migración laboral como la que se espera en la ciudad ante 25 000 vacantes anunciadas por INDEX[2] en las industrias de exportación y que van a requerir mayor mano de obra en trabajos indirectos a esta misma, conlleva a repensar la capacidad de la ciudad para albergar familias enteras con necesidades básicas de salud, educación, seguridad, vivienda, transporte, esparcimiento entre otros factores importantes para permear una calidad de vida en una ciudad industrial. La gobernanza tomada como la cooperación de los diferentes actores que intervienen en la correcta planeación y ejecución de planes que lleven a mejorar la calidad de vida de los obreros-ciudadanos generando sentido de pertenencia que coadyuve en el cuidado,

[2]INDEX Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación

participación, orgullo y cohesión de los colectivos que resignifique la territorialidad donde laboran y viven.

1. Revisión de literatura

Gobernanza.

La gobernanza es definida como “el conjunto de regulaciones que permiten que una sociedad viva en paz duradera y garantice su perennidad a largo plazo” (Calame,2009) Este mismo autor plantea que “se puede establecer un paralelo entre una organización y la gobernanza pública. En ambos casos, el impacto de las acciones de los empresarios y ejecutivos que actúan en nombre y bajo el control de sus accionistas, o de los responsables políticos que actúan en nombre y bajo el control de sus electores, supera ampliamente a los mandantes, es decir, a los accionistas por un lado y a los electores por el otro.” Esto permite a su vez establecer la legitimidad de la gobernanza que, si bien es una noción mucho más subjetiva que la de legalidad, es percibida mejor por los ciudadanos de dicha comunidad en el sentido de que sus gobernantes están ejerciendo el poder con prácticas correctas en para el beneficio común (Calame, 2009)

Hirst (2000) a su vez, habla de la relación entre agentes económicos privados que en conjunción con los roles del gobierno y bajo el marco de una buena administración pública fortalezcan la sociedad civil. Si se enfoca esta interrelación de actores desde el tema de una mala gobernanza para la empresa privada, se observa cómo, desde el ángulo del gobierno corporativo; los presidentes ejecutivos son los actores quienes ostentan el poder y quienes más se benefician de ello.

De acuerdo a autores como Reffico y Ogliastri (2009), donde ejemplos de accionistas, beneficiarios de fondos de pensiones en varios países de América Latina, son actores pasivos sin voz ni voto para decidir el destino de su patrimonio invertido. Autores como (Alvarado, 2009) agrega que las redes de políticas creadas por medio de relaciones horizontales relegan al gobierno como actor central confiriendo a la sociedad organizada y los actores privados la capacidad de regulación de la gobernanza . Discurso que concuerda con el de (Kooiman , 2005) quien establece que tanto actores como las redes entre ellos dan sustento a la gobernanza.

Territorio

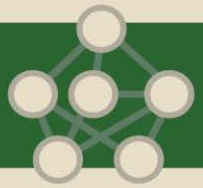
El Territorio, definido por Raffestin (1980) como “espacio apropiado, ocupado y dominado por un grupo social para asegurar su reproducción y satisfacer sus necesidades vitales, que pueden ser materiales o simbólicos” puede ser por lo tanto cual espacio delimitado ya no solamente por sus condiciones de perímetro, sino por la interacción de otros elementos que confluyen al interior de estos límites. Sack (1986) por su parte define el territorio como “la tentativa de un individuo o de un grupo…de influenciar o controlar a las personas, fenómenos y relaciones mediante la delimitación y la afirmación del control sobre un área geográfica”. Anteriormente Rafestin (1993) menciona que la confirmación del territorio sucede cuando los grupos y clases sociales se apropian de un determinado espacio organizándolo para sus fines

Así, Latour (1996) sostiene que las relaciones entre actores incluyen actores no humanos y argumenta que el territorio incluso se puede ver como un actor en cuya interacción existen como elementos la asimetría y la incertidumbre del resultado. Ya autores como (Farinós, 2008) hacían referencia a la necesaria simbiosis de ambos elementos para disminuir la dependencia que la globalización había generado a través de organizaciones que se establecían en un territorio en específico sin ningún sentido de pertenencia o lealtad a la comunidad , en la que se establecían en beneficio aparente de los intereses del territorio al que llegaban, generando un beneficio que, si bien era real, también era aparente, puesto que dichas empresas no garantizaban ninguna permanencia, ni por lo tanto estabilidad para el territorio en cuestión.

Es entonces cuando el territorio se vuelve actor y el actor territorio. Ostrom (1995) explica que, por lo tanto, la respuesta hacia el efecto el capital social y el saber hacer local se complementan con la capacidad de los actores para promover un desarrollo de tipo endógeno. Igualmente, (Cabrera J. , 2011) define la acción de intervención como el intento de posicionamiento de un actor sobre otros.

Gobernanza territorial

Torres y Ramos (2008) referencian la emergencia de un paradigma de gobernanza territorial en un nuevo marco complejo para reactivar las economías locales y como “elemento sustancial



para el nuevo esquema de desarrollo" (p. 80) donde se hace necesario la intervención de actores sociales y económicos totalmente vinculados en el desarrollo local y territorial. De manera similar, (Tañski, Clérici, & Báez, 2011) habla de que" la denominada gobernanza, se vincula con capital relacional en un territorio con redes conformadas ya que como dice Innerarity (2010) Es "un mundo reticular exige una gobernanza relacional"

Sentido de pertenencia

Para Tajfel y Turner (1979) desde la perspectiva de la colectividad e identidad social, el sentido de pertenencia forma parte de la identidad y a la vez la complementa basada en tres pilares importantes, primero, el sentirse perteneciente a un grupo con características afines al sujeto, segundo, ser consciente que se le es asignado una calificativo positivo o negativo por esto y tercero, sentir cierto afecto a consecuencia de la pertenencia del sujeto al grupo**.**

Por lo tanto, sentirse perteneciente es percibir estos tres componentes, cuando el sujeto identifica símbolos significantes con los cuales se identifica e identifica a un grupo, por lo que se vuelve consciente de que se hace acreedor de un calificativo, del cual puede sentirse orgulloso o discriminado como sucede con algunas personas dentro de los colectivos. El sentido de pertenencia puede ser definido como lo menciona Fenster (2003) citada por Ortiz (2004) "El conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades...construidos sobre la base de las prácticas y actividades cotidianas desarrolladas en los espacios cotidianos". Lo que manifiesta que las construcciones sociales en espacios colectivos se ven permeados de percepciones del mismo colectivo.

Así mismo Ortiz (2004), dice que, para poder alcanzar un sentido de pertenencia ideal, las personas necesitan sentirse cómodas tanto en el entorno en el que se manejan, como con las personas con las que se interactúa. Es por esto que cobra relevancia que los entornos donde las personas conviven tengan las características adecuadas para generar pertenencia.

Por otro lado, Saraví (2009) menciona " los sentidos de pertenencia, que comprenden un conjunto de percepciones, valores y voluntades compartidos, constituyen un factor esencial en la cohesión social". Profundizando en este punto se menciona que la cohesión social se ve impactada

de manera positiva o negativamente ante estas percepciones del imaginario. En este mismo orden de ideas Anant (1996) citado por Dávila y Jiménez (2014) define la pertenencia como "el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema".

Mientras que Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) citados también por Dávila y Jiménez (2014) toman en cuenta éste concepto al identificar algunos elementos que sirven para desarrollar el sentido de pertenencia, tales como sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes, y de sentirse identificado con las personas con las que interactúa. También dicen que el sentido de pertenencia es importante para la salud mental y el bienestar social que se relaciona con el funcionamiento psicológico y social y este punto es importante porque la salud mental de una sociedad se ve impactado por este importante constructo.

También se menciona en la Teoría de la Identidad Social, en donde el sentido de pertenencia es una parte importante (Tajfel & Turner, 1979); en esta teoría mencionan como la identificación con los grupos se relaciona con el bienestar. Por otra parte, algunos autores como Anderson (1986) dan al sentido de pertenencia una similitud entre éste y la identidad, misma que define Larraín (2001) como:

> Cualidad o conjunto de cualidades con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados. En este sentido la identidad tiene que ver con la manera en que individuos y grupos se definen a sí mismos al querer relacionarse -"identificarse"- con ciertas características.

De la misma manera Larraín (2001) abunda al determinar que el sentido de pertenencia está estrechamente ligado con las adquisiciones materiales, ya que estas permiten estar dentro de un grupo social determinado, según nuestros deseos. Finalmente, Bourdieu (1980) citado por Coronado, Moreno y Torres (2016) también relaciona a la identidad con el sentido de pertenencia, que a su vez dice que son valores, costumbres y manifestaciones culturales que se obtiene en el núcleo familiar, pero también en un grupo y hasta en la misma nación.

Análisis-Disertación.

De acuerdo a información del INDEX Juárez (2022), la derrama en sueldos y salarios de febrero de 2022 registró un total de 4.2 millones de pesos que, comparado con enero de este mismo año ($4.08M), incrementó un 3% más. Los establecimientos registrados son, a nivel nacional un total de 5192, de los cuales 488 están en el estado de Chihuahua y de ellos 323 se encuentran en Ciudad Juárez, lo que representa un porcentaje de 6% del total nacional, solamente por debajo de Tijuana, que cuenta con 601 establecimientos IMMEX[3]. En cuanto a la generación de empleos, se presenta a continuación un gráfico de tendencias a partir de Marzo de 2021.

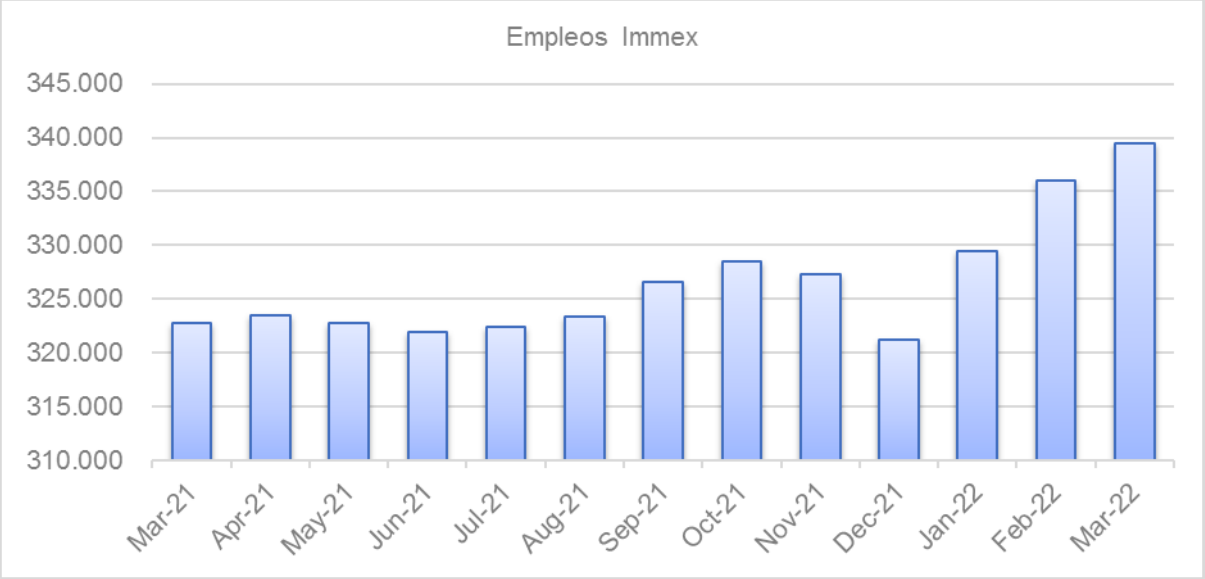
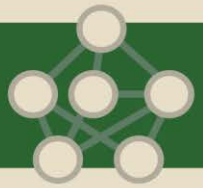


Figura 1. Generación de empleos en la IMMEX

Fuente: Elaboración propia basado en datos de INDEX (abril, 2023)

La tendencia se realza a partir de 2022 en las que cada dato mensual supera a cualquiera de los meses de 2021. Aunque los datos recolectados de prensa arrojaron para abril de 2022 un

[3] IMEX Industria Mexicana de Exportación



número menor faltaría validar esta información con los datos de este organismo. Por otro lado, las tendencias en cuanto a generación de empleo en esta frontera es que la demanda tiende a incrementarse de manera importante.

Una nota publicada por uno de los Diarios con mayor cobertura en Ciudad Juárez, Chihuahua, México al momento de esta publicación, con fecha de Agosto de 2023 anunció que la Industria Maquiladora aún mantiene un déficit de 10,000 trabajadores. Este déficit se ha reducido a la mitad desde el mes de mayo, cuando se estimaba que había 25 mil puestos de trabajo sin ocupar.

A pesar que el IMSS[4] registró un retroceso de altas, esto se considera parte de la estrategia de reacomodo que los trabajadores están realizando, ya que renuncian a su empleo en búsqueda de los bonos de contratación que las empresas, en su afán por captar nuevos reclutas, han establecido como estrategia de inserción. A manera de evidencia los datos del INDEX en abril de 2022 revelaron un índice de rotación de 6.41% a un índice en Mayo del 2023 de tan solo 1.6

La tarea pendiente respecto a estas figuras de rotación sería" ¿De qué manera se impacta en su gobernanza territorial, entendiendo esta como las relaciones de cooperación entre los actores de una organización a su sentido de pertenencia?

Una alternativa de respuesta es una baja pertenencia y necesidad o deseo de irse de la ciudad al no encontrar las condiciones adecuadas de balance vida-trabajo, crecimiento y desarrollo así como ausencia de espacios territoriales en estas llamadas ciudades laborales o no ciudades desde el punto de vista de la geografía urbana, ya que ante la poca o nula participación de los actores principales de la gobernanza no se construyen los espacios públicos que generan pertenencia al ser lugares donde se desarrollan experiencias de vida del colectivo y donde las percepciones del imaginario se convierten en líneas de arraigo territorial.

El informe del plan Así estamos Juárez 2022, indicadores de calidad de vida hace mención que solo el 8.8% de los ciudadanos son felices en esta ciudad a pesar del abundante trabajo, otro

[4] IMSS Instituto Mexicano de Seguridad Social

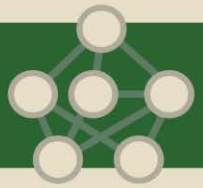
dato importante es el porcentaje sobre la satisfacción de vivir en la ciudad que es un 6.82%, así mismo la satisfacción en el trabajo actual viene en caída de 8.77% en el 2020 al 8.41% en el 2021 por lo que la intención de irse de la ciudad es de 26.7% al 2023 este índice se ha incrementado a un valor del 44.3 y el dato que es más relevante para el sentido de pertenencia es sobre el orgullo de ser o vivir en Juárez donde el 56.7% no sienten ese arraigo por lo que no hay cohesión social.

Retomando la idea principal que ante la ausencia de acuerdos entre los actores de la gobernanza la ciudad no cuenta con espacios dignos al tener un nivel de satisfacción de espacios de vivienda en tan solo un 8.18% los mismos niveles se encuentra la satisfacción con salud y educación, valores de un dígito solamente. Un dato importante radica en los espacios de esparcimiento para la sociedad donde el 69.9% encuentra en los centros comerciales o plazas su único espacio familiar a pesar que el gobierno municipal ha participado en inversión cultural solamente el .36% del presupuesto anual y estos valores han sido constantes en los últimos 5 años.

Como lo menciona Ponce (2020) “En la lógica de producción capitalista, la relación entre los empresarios industriales y la ciudad se establece sobre la base de las ventajas comparativas que éstos han encontrado en las aglomeraciones urbanas que, a su vez, han crecido y se han desarrollado merced al progreso industrial, estableciéndose una simbiosis de intereses desequilibrada, especialmente beneficiosa para la industria y notablemente onerosa para la ciudad en términos de calidad de vida y deterioro medioambiental.”

La morfología urbana de las llamadas no ciudades o ciudades de trabajo por los geógrafos se ven claramente afectadas por la capacidad de las industrias de captar mano de obra mas no así el entorno donde se desarrolla las actividades de socialización que dan pie al sentido de pertenencia.

Se estima que las pertenencias socio-territoriales se desarrollan a partir de dos elementos, separados en términos analíticos, pero que operan de forma conjunta en la realidad: los grupos sociales a los que los sujetos se encuentran vinculados ya sea por lazos de sangre, origen cultural, afiliación institucional, elección personal o localización residencial, y el territorio, entendido, desde una dimensión cultural, como espacio apropiado y valorado funcional y/o simbólicamente



por los sujetos a través de sus prácticas y representaciones (Giménez, 2007; Haesbaert, 2011; Raffestin, 2013)

Bajo el mismo orden de ideas, entendiendo que la vida de las personas se lleva a cabo en una diversidad de espacios donde los colectivos intercambian experiencias cotidianas y que estos dependen de los roles que en la sociedad juegan de manera activa. Al ser estos espacios simbólicos donde se significa su identidad diferenciada, esto pasa a ser parte importante de las necesidades básicas ya que "las personas necesitan identificarse con un grupo o un territorio específico, a la vez que necesitan sentirse parte de un colectivo y sentirse arraigados en un lugar concreto" (Ortiz-Guitart, 2006).

Bajo este contexto y desde la visión empresarial , la localización de las industrias en las ciudades fronterizas como Ciudad Juárez presenta una serie de ventajas que han sido definidas como externalidades y economías de aglomeración, que permiten una ventaja geográfica y logística, infraestructuras comunes, equipamientos colectivos, servicios generales y, de manera especial, una mano de obra abundante y cualificada y como lo menciona Ponce (2020) " Tal relación conlleva también de manera implícita la aparición de des-economías, que se concretan en conflictos, fricciones sociales, deterioro del entorno e impactos medioambientales, cuya resolución ha quedado invariablemente en manos de los organismos públicos." Entiéndase por organismos públicos como uno de los actores más importantes de una sociedad que es el depositario del liderazgo en un estricto sentido de gobernanza territorial para mejorar las condiciones de vida y espacios que contribuyen al sentido de pertenencia.

La fragmentación de la ciudad y del modelo social que la hace transitar al modelo industrial puede palparse a partir de los indicadores de percepción de calidad de vida presentado por diversos informes como son Plan estratégico Juárez 2023, Así estamos Juárez 2023, Plan de desarrollo de Ciudad Juárez 2023 y de esta manera se construyen espacios laborales y morfologías urbanísticas de acuerdo la actividad económica de la ciudad modificando hábitos de comportamiento en los colectivos. Refiriéndose a Giglia (2012) que hace mención que los hábitos condicionan, y de la misma la forma como los sujetos leen, interpretan y reproducen un orden social determinado, el cual se encuentra objetivado en el espacio físico, por lo que esta noción permite comprender que

el espacio lo ordenamos, pero también que el espacio nos ordena, dicho de otra manera , logra nuestra ubicación social dentro del colectivo , mostrándonos los comportamientos, hábitos, y percepciones que le dan significación a la cultura.

La disgregación espacial de funciones provoca los desplazamientos cotidianos masivos de uno a otro espacio, con fluctuaciones reguladas por los horarios laboral, comercial o de ocio. El vehículo privado se hace indispensable, ante una ineficaz política de incentivo del uso de transportes públicos, y sólo tiene éxito aquellas actividades o propuestas que ofertan una gran accesibilidad rodada y, a la vez, la posibilidad de aparcamiento en gran escala. Sin que exista conciencia de ello, esas mismas políticas municipales que fomentan la especialización funcional de las partes de la ciudad son las que atentan más directamente, y con mayor dureza, contra los centros urbanos, incapacitados para absorber la marea de vehículos que cada día se desplaza por el seno de la ciudad.

Se resiente así notablemente la función residencial de esos espacios centrales, especialmente la de los centros históricos, pero también cada vez más otras funciones como la comercial y la de servicios colectivos. De esa manera, planes e iniciativas de revitalización de los centros urbanos tienen escaso o nulo éxito, y las más de las veces no dejan de ser campañas cuyos objetivos van poco más allá de la publicidad que proporcionan a sus promotores. (Ponce, 2020)

La Tabla 1 muestra los principales indicadores de calidad de vida y que pueden ser el síntoma de lo que el presente trabajo plantea como la ausencia de gobernanza impacta en el sentido de pertenencia debido a la oferta laboral en la ciudad que no cuenta con la infraestructura física ni social para soportar una migración masiva de personas que vienen no solos si no con familias que van a requerir todos los servicios públicos, sociales, educativos, de seguridad y salud.

Tabla 1. Tendencia de los indicadores de calidad de vida.

	2020	2021	2022
Felicidad	8.43	8.56	8.28
Salud física	8.32	8.54	8.09
Salud mental	8.82	8.89	8.48
Vida Familiar	8.99	8.04	8.78
Satisfacción en la ciudad	5.83	7.77	6.82
Vida social	8.02	8.33	7.65
Satisfacción en el trabajo	8.66	8.77	8.41
Irse de la ciudad	35.4	24.3	26.7
Orgullosa de ser o vivir en la ciudad	43.5	50.9	43.3
Satisfecho con sistema (IMSS) de salud	7.21	7.42	7.24
Satisfacción con tamaño de vivienda	8.61	8.51	8.18
Satisfacción con educación básica	8.61	7.24	7.66
Satisfacción con educación media	8.74	7.27	7.81
Satisfacción con educación superior	8.89	7.47	7.82
Percepción de desigualdad	26	31.6	40.5
Percepción de inseguridad en la ciudad	*	*	55.5
Servicios públicos Basura	7.76	7.31	6.33
Servicios públicos Semaforización	6.94	6.88	5.99
Areas verdes	6.04	6.015	5.79
Transporte público	5.52	6.14	5.4
Calidad de calles y pavimentación	5.1	5.47	5.24
Zonas arboladas	6.49	6.43	5.95
Percepción de calles limpias sin basura	4.94	5.29	4.04
Percepción de que su economía empeora	22.9	46.1	34.7
Percepción de pérdida de poder adquisitivo	35	41.2	42.2
Participación ciudadana(Elecciones)	28.49	40.04	38.16
Percepción de corrupción en el gobierno	*	*	68.3
Percepción de no ser tomado en cuenta como ciudadano por el gobierno	*	*	71.4
Conocimiento de un regidor o síndico			0.007

Fuente: Elaboración propia basado en datos de *Así estamos Juárez* (2022)

Se puede observar en la Tabla anterior que los primeros tres indicadores, Felicidad, Percepción de salud física y mental sus valores porcentuales ante un aumento en el 2020 recaen en el 2021 producto posiblemente de la pandemia Covid 19 y el confinamiento. Es importante recalcar el poder de adaptabilidad a entornos complejos cuando se habla de vida familiar donde se presenta un valor incremental en el 2021 de 8.78% de percepción que, aunque es un porcentaje muy bajo al menos corresponde con los comportamientos sociales de darle valor a la familia a pesar de las horas laborales trabajadas.

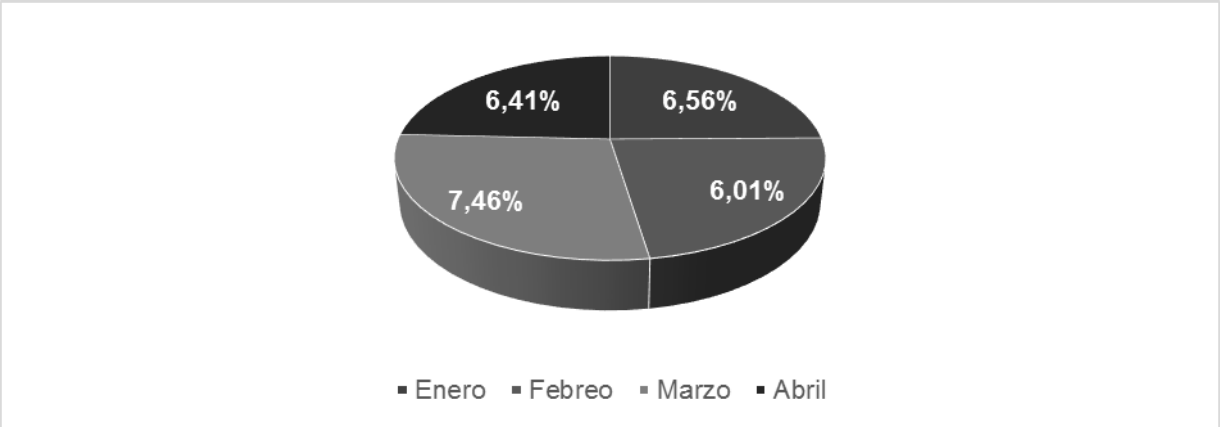


Figura 2 Rotación mensual 2022.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INDEX 2022

En los rubros directos al sentido de pertenencia como lo son satisfacción en la ciudad, vida social y satisfacción en el trabajo se encuentran en franca caída presentando decrementos con relación a los años anteriores, esto por supuesto repercute en el siguiente indicador sobre la intención de irse de la ciudad del 26.7% y que esta es una de las causas de la rotación y ausentismo dentro de las empresas que a diario resienten este flagelo en sus áreas de producción buscando como alternativas incrementar los bonos de contratación en hasta $25 000 pesos lo cual lleva a ¨robarse a los trabajadores de la competencia creando un segmento laboral denominado ¨caza-bonos¨que si bien solo son trabajadores temporales que afectan a los KPI[5] del Headcount[6]. El

[5] Key Performant Input : Por sus siglas en ingles. Indicadores Clave de desempeño.
[6] Headcount: Por sus siglas en ingles. Total, de personal de la organización

comportamiento de la rotación en las empresas pertenecientes al INDEX en el 2022 se ha incrementado mensualmente de enero a Abril como se ve en la figura 2.

Esta rotación tiene diversos factores que la producen, desde la percepción de desarrollo y crecimiento, pasando por el ser escuchados e involucrados, el salario emocional y la remuneración económica y que afectan directamente a los indicadores de productividad y eficiencia. Referente al sentido de pertenencia como un proceso de apropiación territorial y orgullo a pertenecer también aparece en la Tabla 1 como la percepción de orgullo por vivir en la ciudad y que está referenciada a la baja con una disminución de 7.6 puntos porcentuales en la percepción del ciudadano del 2021 al 2022, esto solo demuestra lo que los siguientes indicadores en dicha Tabla presentan en el rubro de servicios públicos desde seguridad, recolección de basura, pavimentación, áreas verdes, salud, semaforización, transporte público entre otros y que presentan una disminución importante en su percepción de mejora, estos rubros tan importantes es donde se encuentran las áreas de oportunidad de la gobernanza como estrategia de mejora de las condiciones de vida, la cooperación de los principales actores se ve ausente en estos indicadores.

Un punto importante de la gobernanza territorial, la pertenencia es el uso de espacios públicos y áreas verdes, La ciudad cuenta con las siguientes áreas para su esparcimiento como lo muestra la siguiente Tabla.

Tabla 2. Espacios públicos de áreas verdes.

Categoria	Número de parques	Area en m²
Jardín Público	1940	3,663,309
Parque Vecinal	243	1,690,560
Parque Barreal	101	1,590,002
Parque Urbano	26	2,396,611
Total	2310	9,327,481

Fuente: Elaboración propia basado en: Plan de desarrollo municipal 2021-2024 obtenido de Sistema de información geográfica municipal. SIGMUN IMIP 2021

En la Tabla anterior se muestra la cantidad de metros cuadrados destinados al esparcimiento como espacios públicos que deber resignificar el espacio territorial generando bienestar y libertad, sin embargo se consideran 5.9 m² de áreas verdes por habitante mientras que el estándar internacional que coincide con el estatal es de 10-14 m² de áreas verdes por habitante aunado que los parques vecinales se consideran privados al encontrarse en fraccionamientos cerrados de uso exclusivo de los vecinos del sector o fraccionamiento, esto disminuye considerablemente este necesario espacio requerido para evitar el hacinamiento.

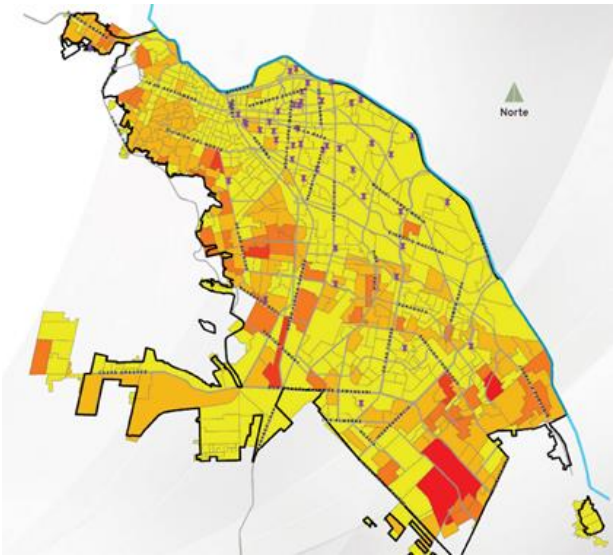


Figura 3. Ubicación de Instituciones de Educación de Nivel Superior.

Fuente: Obtenido de *Así estamos Juárez* (2022) Elaborado con datos del censo de población y vivienda 2000,2010,2020 INEGI

Es importante recalcar que en el rubro de educación básica, media y universitaria presentan un incremento en la percepción, aunque los porcentajes de aceptación son realmente bajos de 8.9% en el 2019 al 7.47% en el 2020 hasta un actual de 7.82% en el 2021 una de las causas posibles es la distribución sesgada de las instituciones educativas como se presenta en la Figura 3

En el mapa anterior puede observarse la concentración de estas instituciones al Nor-Poniente de la ciudad aun cuando el polígono de desarrollo económico se encuentra en sentido contrario, al Sur-Oriente de la ciudad con mayor densidad poblacional pero más carente de oportunidades educativas diversas. Una ubicación laboral en el Sur-Oriente, un transporte deficiente, vialidades lentas y dañadas y la lejanía al otro extremo de la ciudad de las oportunidades educativas diversas provocan un estadio permanente de mano de obra operativa sin posibilidad de incrementar su bienestar y el de su familia al menos bajo este rubro.

Conclusión

La contratación de trabajadores trae consigo una familia que va a requerir servicios básicos de salud, educación y seguridad que en los polígonos de pobreza si no inexistentes si limitados lo cual no genera un sentido de pertenencia, si se considera que a los actores de la gobernanza no cooperan para hacer realidad estos satisfactores entonces se habla de una unilateralidad del progreso.

El gobierno municipal dentro de su plan de desarrollo 2021-2024 reconoce que el rezago en el ordenamiento territorial de 10-20 años. Se reconoce que la movilidad urbana carece de la configuración orgánica del espacio público que transgrede las políticas federales de la pirámide de movilidad al no dar prioridad al peatón, aseguran que no existe un órgano municipal a cargo de la movilidad por lo que este se condiciona a los intereses de grupos particulares. El transporte público labora de 5:00-15:00 horas cuando es una ciudad laboral de 24 horas con recorridos y terminales hasta el centro de la ciudad conflictuando las vías principales a horas pico. El reglamento de transporte de carga para vehículos pesados de uso de la industria de exportación data del 2003 sin

actualización alguna lo que implica el deterioro constante de la cinta asfáltica de mal calidad. (IMIP 2021)

El papel del gobierno, la empresa, la sociedad y las universidades en un acto de cooperación donde el eje rector sea mejorar la calidad de vida a partir del progreso económico de las empresas que permea en la ciudad mejorando vialidades, espacios urbanos auxiliado y administrado por las universidades bajo el escrutinio crítico de la sociedad en un acto ganar-ganar puede ser la una alternativa de impactar en la sociedad y por ende al trabajador y a las organizaciones productivas que los contratan.

Mantener mesas de diálogo y reflexión propositiva de los actores en cuestión debe dar luz a las estrategias de una ciudad pujante económicamente pero socialmente desvalijada y olvidada. Es importante recalcar que los datos del 2023 hasta esta fecha aún están en construcción por los organismos responsables por lo que la comparación a fecha actual, aun no es posible.

Referencias

Alvarado , C. (2009). La gobernancia en las organizaciones. Hacia un modelo en la Administración pública mexicana. *IAPEM*, 63-84.

Anderson, J. (1986). *Nationalism and Geography*. En: Anderson, J. (ed.). The Rise of the Modern State. Brighton: Wheatsheaf, 115-142

Asi estamos Juárez (2022) *Reporte de plan estratégico*. Recuperado el 5 de Septiembre del 2023. https://asiestamosjuarez.org/

Cabrera, J. (2011). Pensar e intervenir el Territorio a traves de la teoría del Actor-Red. *Athenea Digital*, 217-223.

Calame, P. (2009). *Hacia una revolucion de la gobernanza Reinventar la democracia.* Santiago: LOM.

CAPÍTULO 25

LA INVESTIGACIÓN TRANSCOMPLEJA EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, INNOVACIÓN Y DESARROLLO PARA LAS ORGANIZACIONES

Melissa Dayana Mendoza Vivas
Maritza Coromoto Espinoza Baptista
Viky Coromoto Mujica Figueredo

Resumen

El presente abordaje tiene como objetivo analizar la investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales; el estudio brinda beneficios a la comunidad científica que asuma el desafío de enriquecer esta área de conocimiento desde la investigación con una perspectiva diversa y holística capaz de conjugar la interacción del sistema de pensamiento reflexivo con los fundamentos teóricos que propicien la contextualización y explicación racional sobre una realidad que ha sido objeto de reflexión, evidentemente esta concepción ontoepistemológica dinámica y holística promueve un rigor de pensamiento científico sin límites y unificador de otras posturas teóricas y disciplinares. La metodología interpretativa, permite comprender el desempeño actual y de manera prospectiva de la gerencia en las organizaciones, emergiendo significados y configuraciones de relaciones transcomplejas que consolida nuevos conocimientos. Se concluye, que en la postmodernidad la administración y la gerencia de las organizaciones públicas y privadas se enfrentan de manera vertiginosa a cambios radicales debido a nuevas exigencias del entorno como la tecnología con la inteligencia artificial que evidentemente, juegan un papel fundamental y para poder adaptarse y dar respuestas efectivas a los requerimientos, es fundamental establecer planteamientos que entrelacen perspectivas multifactoriales y multidimensionales sin omitir ciertos aspectos de la realidad y que privilegie sin reducción un conjunto de conceptos y proposiciones interconectadas para explicar los fenómenos.

Palabras clave: Investigación transcompleja, ciencias administrativas y gerenciales, desafíos de las organizaciones con la inteligencia artificial.

Introducción

El estudio se orienta por el eje temático: gerencia, innovación social y desarrollo y tiene como finalidad analizar la investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales y su importancia radica en el hecho de poder adoptar como sujeto investigador una postura investigativa articulada con otras ciencias, esta posición sistemática, sinérgica e integradora es un poderoso reflector que permite reentender diversos aspectos de la realidad

observada donde se privilegien distintos conceptos y los fenómenos son abordados de forma complementaria, como señala Schavino (2012: 27): "Desde la transcomplejidad se propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional".

La orientación investigativa propiciará una interesante discusión epistemológica sobre la investigación en las ciencias administrativas y gerenciales desde una mirada transcompleja para poder determinar criterios que justifiquen y validen la actividad científica en el sentido de las posturas ontológica y epistemológica que sustenten investigaciones en las ciencias administrativas y gerenciales desde una mirada transcompleja, este procedimiento científico conjuga verdades y creencias para la obtención de nuevos conocimientos. Evidentemente, los constructos teóricos son capaces de revelar la verdad de los hechos más profundos de una realidad.

En este sentido, es propicio citar a Balza (2013), cuando plantea que lo importante de lo epistemológico del enfoque integrador transcomplejo, es que: "entre la intención de la mediación del conocimiento y la pretensión de reconocimiento del mismo, germine una argumentación sustantiva que nos ayude a disipar las dudas que nos asaltan frente a la emergencia de una nueva verdad" (p. 2)

La transcomplejidad como estrategia transepistemológica proyecta la interrelación del conocimiento y da lugar a concebir el contexto observado sin reduccionismo a partir de lo transparadigmático, lo interaccional, crítico y diverso. Como lo señala Sotolongo (2011:43): "La transcomplejidad no implica multidisciplinas sino el respeto a la pluralidad de saberes".

El estudio quedará estructurado en tres importantes ejes temáticos, el primero, denominado estado del conocimiento en las ciencias administrativas y gerenciales desde un pensamiento reflexivo y transcomplejo, el segundo, el proceso de una investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales y, por último, la inteligencia artificial en la administración y la gerencia de las organizaciones una mirada desde la transcomplejo. A continuación, se plantea un cuadro de ejes temáticos y de categorías:

Cuadro de ejes temáticos y de categorías

Objetivo: Analizar la investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales		
Ejes temáticos	**Categorías**	**Revisión documental**
Estado del conocimiento en las ciencias administrativas y gerenciales desde un pensamiento reflexivo y transcomplejo	Conocimiento en las ciencias administrativas y gerenciales Pensamiento reflexivo y transcomplejo	- Abreu F. José R; Marín G. Carmen M; Bennasar G. Miguel I. (2020). - Ariel Villegas, C. (2010). - Balza, L. Antonio. (2013); (2020); (2021) - Burkhardt, R., Hohn, N., & Wigley, C. (2019). - García H. July. (2020). - González Salinas, Ina Mariana (2014). - Purdy, M., & Daugherty, P. (2016). - Rauch-Hindin, W. B. (1989). - Rouhiainen, L. (2019). - Sallenave, J (2002). - Schavino, N y - Villegas,C. (2010).
Proceso de una investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales	Investigación transcompleja en la administración y la gerencia: ontológico, epistemológico, metodológica y teleológica.	
La inteligencia artificial en la administración y la gerencia de las organizaciones una mirada desde la transcomplejo	La inteligencia artificial Innovación y desarrollo Administración y la gerencia de las organizaciones Mirada la transcompleja	

Fuente: Mendoza, Espinoza, Mujica (2023)

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es cualitativa y eminentemente interpretativa de los ejes temáticos orientados por la Gerencia, innovación social y desarrollo desde una mirada transcompleja para ello, se plantea un cuadro de categorías que marca de forma estructurada la ruta temática que será abordada en el presente estudio.

Estado del conocimiento en las ciencias administrativas y gerenciales desde un pensamiento reflexivo y transcomplejo

La transcomplejidad como una perspectiva epistémica, surge para permitir estrategias complementarias que orienten hacia la explicación, comprensión y transformación de una realidad y con esta dinámica otorgarle un significado racional a la realidad desde saberes interrelacionados,

una concatenación dialógica que integra paradigmas donde no se identifica la verdad o falsedad absoluta, sino que las realidades y los fenómenos se reconocen desde un enfoque hibrido.

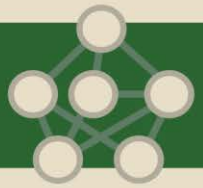
Por otra parte, Schavino y Villegas (ob.cit), expresan que la transcomplejidad… reconoce la existencia de múltiples niveles de la realidad, así como la incertidumbre, se corresponde con la efectividad y la creatividad, la experiencia y la creación artística.

Indudablemente, la finalidad de la epistemología transcompleja, consiste en explicar, comprender y transformar una realidad observada, desde el compromiso de intercambio colaborativo para generar respuesta a una problemática, hasta desplegar con liderazgo la competencia de investigar en la ciencias administrativas y gerenciales a través, de un sistema innovador e integrador de pensamiento epistémico reflexivo, es decir, que un investigador con enfoque transcomplejo, debe asumir una actitud indagadora, arriesgada y flexible al interrelacionar las partes y unir saberes con libertad y equilibrio.

En líneas generales, todo investigador que asuma el enfoque transcomplejo debe desarrollar la habilidad de conocerse así mismo con el propósito de conocer y comprender el objeto en estudio, esto lleva, a establecer una profunda reflexión hermenéutica como herramienta de construcción teórica, donde no se evidencia la jerarquización de un sistema de pensamiento sobre otro, sino que, se mantiene una estructura horizontal de intercambio e interrelación producto de la dialéctica.

Desde la perspectiva anterior, el fin último del estado del conocimiento desde una prospectiva transcompleja consiste en otorgarle fundamentación epistémica desde la combinación de varios postulados teóricos para edificar un nuevo conocimiento que permita otorgarle significados a la concepción científica. Esto permite al investigador asumir como estrategia retos y desafíos investigativos desde la transcomplejidad.

Las ciencias administrativas y gerenciales, para su efectivo desempeño han venido incorporando diferentes posturas paradigmáticas porque tienen un carácter social y desarrollan configuraciones de sus epistemes para hacer ciencia, arte, desde escuelas de pensamiento y teorías administrativas; al final convergen, la interacción con el entorno para captar la realidad con coherencia epistémica favoreciendo la nueva lógica creativa que integra la experiencia, el



conocimiento científico y la reflexión. Schavino y Villegas (ob.cit), expresan que la transcomplejidad "favorece el acercamiento entre las dos culturas (hombre y naturaleza), la comunicación entre conocimiento científico y la reflexión filosófica".

Es importante, hacer mención sobre lo que González (2014) afirma:

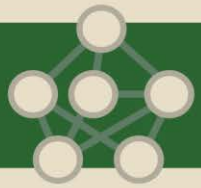
> Los gerentes transcomplejos consideran importante, la dinámica del conocimiento al considerarla un reto vital: cada organización tiene que construir la direccionalidad del cambio dentro de su estructura interna, lo que significa que cada una tiene que prepararse para abandonar todo lo que hace, por lo que requiere incorporar a la vida diaria la "auto superación continua", cada organización tendrá que aprender a explotar su conocimiento, a desarrollarse y plantearse nuevos retos. Cada organización tendrá que aprender a innovar organizadamente como un proceso sistemático que puede ser abandonado para luego comenzar nuevamente. (p. 242)

Indudablemente, investigar en las ciencias administrativas y gerenciales permite una aproximación a fenómenos complejos y se promueve la integración metódica, donde el investigador logra obtener discernimiento para abordar situaciones con una visión integral del pensamiento administrativo y gerencial.

Investigar en las ciencias administrativas y gerenciales desde un enfoque transcomplejo, nos invita abordar un marco epistemológico innovador que involucre diferentes campos del saber: científico, filosófico, literario, sin dejar a un lado los valores, procesos de conocimiento creativo, productivo que favorezca la libertad mental integral, global y propicie un pensamiento reflexivo.

Ello exige audacia para la búsqueda y concreción del conocimiento científico, está dinámica indagadora que desempeña un investigador desde lo transcomplejo ofrece un proceso creativo y de hibridación de disciplinas y sus distintos contenidos para analizar y comprender la realidad integrando lo subjetivo con lo objetivo, el sujeto con el objeto, sin dejar a un lado la conjugación y sistematización metodológica.

En este sentido, cuando se estudia la administración y la gerencia, desde lo teórico y metódico para la práctica social, se puede acudir desde lo trascomplejo hacia distintas escuelas del pensamiento administrativo: Escuela del Proceso Administrativo Henrri Fayol (1841-1925), Economía Clásica Adam Smith (1723-1790) y David Ricardo (1772-1823), Escuela de

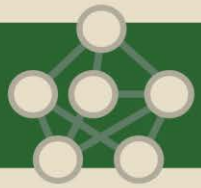


Administración Científica Frederick Taylor (1856-1915), Sociología Vilfrido Pareto (1848-1923), Escuela de la Conducta (1886-1961), Teoría de la Burocracia Max Weber (1854-1920), Escuela de Relaciones Humanas Eltón Mayo (1880-1947), Control Estadístico del Proceso Shewhart (1891-1967), Escuela Empírica Alfred Chandler (1916-), Escuela por objetivos Peter Drucker, Escuela Neoclásica Harold Koontz, Escuela Behaviorista Abraham Maslow, Control Total de calidad Edwards Deming, Planificación Estratégica Bostoon Consulting Group Inc, Desarrollo Organizacional Warren Bennis, Escuela Matemática y de la decisión John Von Neumann, Escuela Estructuralista Amital Etzioni, Administración Estratégica Igor Ansoft, Henrry Miztberg, Michael Porter, Escuela de Sistemas Ludwing Von Bertalanfty, entre otros. En este sentido, Balza (2020), cuando plantea que:

> Definitivamente, el progreso del conocimiento y de la ciencia en general se acrecienta, solo cuando los seres humanos reflexionamos a profundidad acerca de la ilimitada capacidad para saltar los muros de nuestros confinamientos epistemológicos y dar a luz a nuevas verdades siempre provisionales. (p. 192).

De manera, que abordar una investigación en las ciencias administrativas y gerenciales desde lo trascomplejo nos invita a observar la realidad desde diferentes tonalidades formando un juicio propio sobre los enfoques que consideremos necesarios abordar sin ataduras epistemológicas y metodológicas, es buscar los mejores ángulos, enfoques y perspectivas para obtener la mejor concepción de la realidad estudiada desde una construcción mental de relaciones conceptuales teóricas transcomplejas para observar los hechos, fenómenos o problemas estudiados, así como también, repensarlos y organizarlos estableciendo una nueva red sistemática de relaciones e interconexiones racionales para dar respuestas a esas preguntas que están en la base de la labor académica y ofrecer soluciones a problemas y situaciones organizacionales.

La reflexión epistemológica hace ver que la experiencia en este campo del conocimiento para abordar o conceptualizar la realidad debe ir de la mano con la hibridación de enfoques teóricos que revolucionen e innoven para la competitividad, lo tecnológico y lleven al surgimiento de nuevos conceptos, modelos y teorías para administrar y gerenciar eficientemente los recursos, reducir costos, simplificando los procesos de trabajos, promoviendo el aumento de la productividad, entre otros.



De este modo, para Sallenave (2002; 86), la perspectiva de la gerencia integral,"debe partir de una estrategia ordenadora para saber a dónde vamos y cómo lograrlo, pues una organización para poder llevar a cabo estrategias productivas eficientes, requiere de una cultura para dinamizar a la organización y animar a su gente".

Proceso de una investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales

Para emprender un proceso de investigación transcompleja, en las ciencias administrativas y gerenciales, es necesario seguir los planos investigativos. A continuación, se detallan:

Investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales, desde el plano ontológico, es importante observar el panorama situacional con amplitud, de manera dinámica, sistemática y de manera causal, apartando la simplicidad, e integrando de forma organizada toda la información durante el proceso de indagación, es así como se asume el enfoque integrador transcomplejo, es decir, que se complementan la esencia del sujeto y el objeto, la doxa y la episteme.

En este contexto ontológico y épocal, se requiere postular una nueva cultura gerencial de naturaleza transparadigmatica, capaz de activar un pensamiento transcomplejizador para re entender la dinámica organizacional desde la multidimensionalidad del ser humano, la multireferencialidad de lo real y la interdependencia sistémica de los múltiples niveles, departamentos y divisiones dela organización, pero también, desde las vacilaciones de un mercado global y al mismo tiempo segmentado. (Balza, 2021; p. 90).

Así entonces, la perspectiva acerca de cómo vemos el contexto organizacional no puede ser diversa y holística para la transformación, si antes no reemplazamos los paradigmas y visiones acerca de la ontología organizacional, es decir que debe ser vista como un sistema constituida por interacciones que involucra requerimientos, procesamientos, respuestas y retroalimentación para la mejora continua.

Investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales, desde el plano epistemológico, el conocimiento se obtiene sobre la base de un pensamiento sistémico, estructural,

racional, empírico analítico, es producto de una relación dialógica entre explicación, comprensión y transformación, se debe concebir al conocimiento como un producto complejo y transdisciplinario en permanente transformación.

Investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales, desde el plano metodológico, es importante destacar, que no existen metodologías o métodos únicos para acercarse a fenómenos complejos. Se promueve una integración metódica, basados en el trabajo colaborativo y la reflexión profunda.

Investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales, desde el plano teleológica, es necesario precisar los propósitos de la investigación para su orientación y óptica paradigmática debe coincidir bajo el principio de la coherencia. En este apartado, no se recurre a fórmulas teleológicas.



Schavino (2017). Fractal Teleológico de la Transcomplejidad.

Con relación a la figura se puede identificar la coherencia racional para explicar, comprender y transformar desde la conjugación virtuosa del fractal teleológico de la transcomplejidad en las ciencias administrativas y gerenciales.

La inteligencia artificial en la administración y la gerencia de las organizaciones una mirada desde la transcomplejo

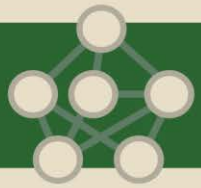
En la actualidad, la administración y la gerencia con mirada transcompleja han reconocido sobre la importancia que representa para las organizaciones la inteligencia artificial, este panorama emergente amplía la perspectiva del pensamiento y acción estratégico para la adaptación y transformación paradigmática de la gerencia.

En una sociedad exigente que demanda innovaciones por parte de organizaciones, se advierten reflexiones sobre el proceder gerencial. En el contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo que caracteriza la transcomplejidad, se hace cada día más imperativo y eminente una gran capacidad de cambio en pensamiento gerencial transcomplejo en empresas del siglo XXI que les permita mantenerse competitivas de cara a los nuevos tiempos. De esta forma los gerentes introducen en sus actos laborales, prácticas de gestión con carácter emergente cimentados en las necesidades de cambio.

En este sentido, se referencia con Abreu, Marín y Bennacer (2020), porque exponen un planteamiento interesante sobre la demanda tecnológica de las organizaciones para enfrentarse contextos llenos de incertidumbre y caracterizado por la transcomplejidad:

> En una sociedad exigente que demanda innovaciones por parte de organizaciones, se advierten reflexiones sobre el proceder gerencial. En el contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo que caracteriza la transcomplejidad, se hace cada día más imperativo y eminente una gran capacidad de cambio en pensamiento gerencial transcomplejo en empresas del siglo XXI que les permita mantenerse competitivas de cara a los nuevos tiempos. De esta forma los gerentes introducen en sus actos laborales, prácticas de gestión con carácter emergente cimentados en las necesidades de cambio. (p. 1)

Desde este contexto, el gerente de hoy con liderazgo y mayor compromiso asume el desafío de pensar estratégicamente desde múltiples racionalidades que permita la mediación e hibridación de realidades científicas en el campo de la administración y la gerencia con realidades digitales que permiten la interacción con la Inteligencia Artificial, esta mirada amplia multidimensional, multifactorial y multiconceptual les permite develar anticipadamente las incertidumbres y



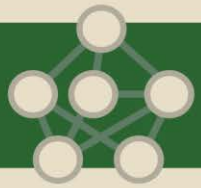
complejidades del entorno, explicar con amplitud y transformar las practicas gerenciales sustentados en la transversalidad tecnológica.

Tomando en consideración lo anteriormente señalado, es una realidad que debemos prepararnos para vivir con la Inteligencia Artificial como un medio de la tecnología que tiene como fin transformar el pensamiento gerencial y rediseñar los procesos organizacionales influyendo en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión para el desarrollo organizacional. Esto quiere decir, que la adaptación a las actuales realidades del contexto global desde un pensamiento innovador y unificador de diversas disciplinas y enfoques epistemológicos transcomplejos permitirá la apertura de nuevos mercados y logro de una mayor competitividad. En este sentido, es propicio referir a García (2020):

> El gran reto que deben emprender las organizaciones de hoy es dar el paso de la digitalización hacia la transformación digital, este cambio traerá una incidencia positiva en las actividades de la empresa y permitirá integrar el desempeño de la fuerza de trabajo. (p. 11)

Al mismo tiempo, la autora antes citada refiere lo planteado por Purdy & Daugherty, 2016 para que la organización se desarrolle es fundamental y debe:

- **Preparar a la nueva generación para un futuro con inteligencia artificial:** en la actualidad, el avance tecnológico nos lleva a que la personas aprendan a utilizar las máquinas, esto seguirá aumentando hasta que en algún momento las máquinas aprendan de las personas y a su vez las personas sigan aprendiendo de las máquinas. A medida que evolucione en trabajo entre las personas y las máquinas, las organizaciones tendrán que reevaluar el tipo de conocimiento que se administra (Purdy & Daugherty, 2016).
- **Impulsar leyes adaptadas a la inteligencia artificial:** en algunos casos de aplicación de la inteligencia artificial será necesario crear nuevas leyes, para la cual la misma inteligencia puede ser parte de la solución creando nuevas normas y leyes que evolucionen al mismo tiempo que la tecnología (Purdy & Daugherty, 2016).
- **Crear un código ético para la inteligencia artificial:** las máquinas inteligentes se están desarrollando con mayor rapidez en los entornos sociales que, hasta ahora, eran ocupados solamente por seres humanos. Este escenario crea la necesidad de plantear cuestiones éticas y sociales ya que los debates éticos deben ir acompañados de normas y prácticas concretas que permitan el desarrollo de sistemas inteligentes (Purdy & Daugherty, 2016).



Esto quiere decir, que la presencia de inteligencia artificial en las organizaciones tiene un gran impacto ya que esta inteligencia es capaz de realizar trabajos de funciones ya establecidas y específicas, pero algo importante a tener en cuenta es que no se puede desplazar la presencia de personas, la inteligencia artificial nunca tendrá la sensibilidad del humano. (Rauch-Hindin, 1989)

Sobre la base de estas formulaciones, se hace necesario repensar el modelo administrativo y gerencial desde un razonamiento plural que articule la experiencia con los enfoques; como lo sostiene Balza (2021):

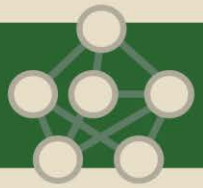
> Las organizaciones son vistas como sistemas vivientes transcomplejos, puesto que operan mediados por la lógica… en tanto se requiere comprender y valorar múltiples niveles de realidades, dado que los hechos, fenomenologías y acciones están bajo el signo del azaro y la incertidumbre, pero fundamentalmente su dinámica productiva está condicionada por la impronta de la inteligencia artificial que hoy gobierna a la humanidad. (p. 90).

Las organizaciones que adopten este cambio y sean capaces de entender y prepararse obtendrán cambios radicales y tendrán mayores ventajas competitivas, a su vez las empresas que no apliquen inteligencia artificial sufrirán grandes dificultades en sus negocios. Es vital que todas las empresas empiecen a implementar esta inteligencia en los siguientes años (Rouhiainen, 2019).

Las empresas, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro se benefician al momento de aplicar inteligencia artificial. De acuerdo a las investigaciones realizadas por McKinsey entre 2017 y 2018 mencionan que la cantidad de empresas que aplicaron al menos un sistema inteligente a sus procesos, estos crecieron más del 50%.

También refiere que aplicar la inteligencia artificial se debe realizar de manera cuidadosa para no ocasionar daños que no son intencionales pero que pueden llegar a ser significativos, tanto para los empleados como para la reputación de la marca. (Burkhardt, 2019)

Al respecto, se remite a lo expuesto sobre la intencionalidad cardinal de la transcomplejidad, por Balza(2020:19), “es examinar lo establecido para re entenderlo y



poder recrearnos y argumentar las dimensiones fundantes de una nueva racionalidad epistemológica,mucho más sistémica, holística e integradora de la realidad".

Reflexiones finales

Del estudio desarrollado queda la maravillosa experiencia de explicar y comprender la transcomplejidad. Asimismo, todo el contenido desarrollado permitió aclarar incógnitas que muchas veces son planteadas por otros investigadores que deseen iniciar una investigación desde este enfoque, constituyéndose como un gran reto y desafío el hecho de poder comprenderlas para emprender con éxito el desarrollo de investigaciones de carácter transcomplejo donde emergen sistema de creencias, valores, sentimientos que permiten reflexionar dentro de un panorama situacional con libertad de pensamiento sobre la acción de los sujetos sociales estudiados.

Un investigador desde este enfoque puede vivir la maravillosa experiencia de emprender, innovar, transformar realidades sociales, impactando en la mejora de la calidad de vida y el bienestar social.

Ciertamente, la investigación transcompleja en las ciencias administrativas y gerenciales, innovación y desarrollo para las organizaciones, involucró tres ejes temáticos fundamentales que fueron dignos de interpretación que contribuyó hacia un abordaje productivo que evidentemente cuestionó y se opuso a los modelos, enfoques y paradigmas que sesgan y limitan la manera de ver las realidades.

Cuando nos referíamos a lo transcomplejo se evoca a lo diverso a las variadas formas de entender y ver el mundo, por ello, es pertinente mencionar que si bien es cierto, existe la Inteligencia Artificial constituida por el razonamiento lógico codificado y programado para las maquinas, también existe el Neuromanagement desde la visión humana que son aportes de la neurociencia a la gestión empresarial, para generar en las organizaciones nuevas formas de interrelacionarse, de emprender procesos, de vincular a toda la organización en función de ser mejores en lo que hacen, esto quiere decir, que una máquina aunque simule un comportamiento como el ser humano, no está dotado del manejo de las emociones para la toma de decisiones basadas en la neurociencia.

Lo fundamental en este planteamiento, es fusionar desde la investigación transcompleja la gerencia de las organizaciones considerando lo humano sin dejar a un lado la tecnología e innovación para el desarrollo como factor fundamental de adaptación a los nuevos cambios que exige el contexto global; desde esta mirada podemos identificar un pensamiento estratégico gerencial transcomplejo para las organizaciones. Como lo dijo Aristóteles: "La inteligencia no solo consiste en el conocimiento sino también en la destreza de aplicar los conocimientos". Para sintetizar, nos referimos a Balza (2021), cuando sostiene que:

> Frente a este escenario, es imperativo de la gerencia una elevada capacidad de acción, de respuesta ante los nuevos momentos que se vive hoy día, que le permita reinventarse a sí misma, abandonar procederes, que solo le advierten reflexiones sobre una toma de conciencia para la construcción o reconstrucción de un discurso crítico de la gerencia emergente frente a lo tradicional. Así, se advierte de la necesidad de deconstruir para reconstrucción la nueva gerencia; según Rojas (2006), se deba dar respuesta a las nuevas realidades: más humana, centrada en la producción de saberes, el rescate de lo humano, lo ético.

Cabe destacar, que el pensamiento estratégico gerencial emergente fundamentalmente para preservar el ciclo de vida de las organizaciones debe retroalimentarse con la aplicación de la tecnología para la innovación de sus procesos y cambios organizacionales, constituyéndose la tecnología un factor estratégico fundamental para lograr efectivamente el liderazgo, la planificación, la inteligencia en el trabajo en equipo, la toma de decisiones conscientes, la visión empresarial, la dirección del talento humano, entre otros.

Referencias

Abreu F. José R; Marín G. Carmen M; Bennasar G. Miguel I. (2020). Pensamiento Gerencial Transcomplejo en Empresas Emergente del Siglo XXI. *Revista de Estudios Globales Universitarios.* https://www.researchgate.net/publication/348734490_Pensamiento_Gerencial_Transcomplejo_en_Empresas_Emergente_del_Siglo_XXI_Transcomplex_Managerial_Thinking_in_Emerging_Companies_of_the_XXI_Century

Ariel Villegas, C. (2010). *Investigación Transcompleja. De la Disimplicidad a la Transdisciplinariedad.* Maracay, VENEZUELA: UBA

Balza, L. Antonio. (2013). *Pensar la Investigación Postdoctoral Desde Una Perspectiva Transcompleja*. Venezuela: REDIT

Balza, L. Antonio. (2020). *Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad. Los Caminos de la Nueva Ciencia*.

Balza, L. Antonio. (2021). *Gerencia transparadigmática en organizaciones transcomplejas. Apuntes desde la transmodernidad cultural*. Primera Edición. Maracay, Venezuela. Fondo Editorial Red de Investigadores de laTranscomplejidad. FEREDIT

Burkhardt, R., Hohn, N., & Wigley, C. (2019). *Hacia una inteligenica responsable en las organizaciones.*

García H. July. (2020). *Inteligencia artificial en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36011/GarciaHerreraJulyLorena2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González Salinas, Ina Mariana (2014). Las Organizaciones Transcomplejas: Del Conocimiento a la Toma de Decisiones. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XX, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 235-246 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela.

Purdy, M., & Daugherty, P. (2016). *Inteligencia Artificial, El Futuro Del Crecimiento*. 27.

Rauch-Hindin, W. B. (1989). *Aplicaciones de la inteligencia artificial en la actividad empresarial, la ciencia y la industria*. Ediciones Díaz de Santos.

Rouhiainen, L. (2019). *Inteligencia artificial para empresas.* Copyright. https://libro.ai/wpcontent/uploads/2019/02/Informe_AI_2019.pdf

Sallenave, J (2002). *La Gerencia Integral*, Bogotá. Ediciones Norma.

Schavino, N y Villegas,C. (2010). *De la Teoría a la Praxis en el Enfoque Integrador Transcomplejo.* Disponible en www.adeepra.org.ar/congresos/.../EIC/R0721_Schavino.pdf. Consultado Abril 2016.

CAPÍTULO 26

EL LIDERAZGO GERENCIAL DE LA MUJER EN LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Flores, Cristina

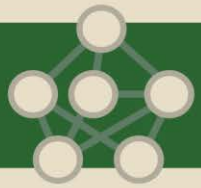
Resumen

En las últimas décadas las sociedades occidentales avanzadas han evolucionado hacia la igualdad en el desarrollo profesional de mujeres y hombres; siendo relevante el hecho que el acceso de mujeres a puestos directivos es fundamental para garantizar la igualdad en las distintas organizaciones, tomando como premisa que, si no se participa en la toma de decisiones, ésta no existe. En la nueva dinámica mundial, donde la gestión del tiempo es prioritaria y el trabajo en equipos es necesario, toma relevancia el aprovechamiento de las capacidades innatas de las mujeres, las cuales resultan ser adecuadas a estas nuevas circunstancias. De acuerdo con los estudios consultados, la mayoría de los resultados le atribuye a la mujer el estilo de liderazgo más transformacional, tomando como base que las mujeres tienen un mejor manejo de la inteligencia relacional, tendiendo a conducir de forma más empática y equilibrada. Hoy en día resulta interesante tomar cualidades naturales de la mujer, para convertirlas en buenas prácticas a nivel organizacional, por ejemplo, según estudios, a diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su papel directivo. Los líderes empresariales del futuro necesitan inspirar e impulsar a las compañías y sus miembros a ser más innovadores y resilientes frente a situaciones volátiles, en este sentido las mujeres tienen un valor importante que aportar.

Palabras clave: cualidades, equipos, liderazgo, mujer, organizaciones

Introducción

Uno de los avances más importantes que han experimentado las sociedades occidentales avanzadas en las últimas décadas es la evolución hacia la igualdad en el desarrollo profesional de mujeres y hombres. Sin embargo, a pesar de la masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y al resto de las esferas del ámbito público, uno de los ejemplos más patentes de la persistencia de la desigualdad lo constituye el diferente grado de ocupación de puestos directivos por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones.



Sea cual sea el sector laboral analizado, incluidos los más feminizados, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal.

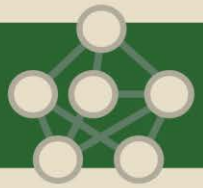
En la mayor parte de los casos, las iniciativas institucionales han estado promovidas por la presión reivindicativa de grupos feministas y organizaciones de mujeres. El incremento de publicaciones que analizan la organización laboral desde la perspectiva de género es solo un indicador de la actualidad e interés que suscitan estos temas.

Sin embargo, hasta ahora, ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos.

El acceso de mujeres a puestos directivos es fundamental para garantizar la igualdad en las distintas organizaciones. Cuando se habla de igualdad, hay que tener en cuenta que, si no se participa en la toma de decisiones, ésta no existe. El ejercicio de la dirección es uno de los pilares básicos sobre el que se asienta toda la dinámica.

El creciente interés por los estudios sobre el proceso de adaptación de las organizaciones ante la llegada de la pandemia aceleró varias reflexiones en torno a la importancia del liderazgo y la capacidad de adaptación de las organizaciones con miras a impulsar la transformación que ya venían enfrentando, además de identificar y derribar mitos sobre la gestión de recursos administrativos y humanos.

La pandemia de COVID-19 trajo como consecuencia -entre otros elementos- la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación al contante cambio. Ello implica la capacidad de reconocer las oportunidades que se presentan, tener una respuesta adecuada y obtener resultados satisfactorios. Para ello resulta esencial el papel del liderazgo gerencial de las mujeres en las organizaciones que fomente una cultura corporativa que estimule a las personas a innovar, a prepararse y a adaptarse a los cambios.



1. Objetivo general

Determinar el papel del liderazgo gerencial de la mujer en la transformación de las organizaciones.

2. Metodología

La investigación es de tipo documental, por lo que se hizo un arqueo heurístico de fuentes primarias y secundarias, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las fuentes escritas; y así lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para el abordaje de la investigación. De acuerdo a Delgado de Smith, Yamile (2011: 231), la investigación documental "centra su esfuerzo en la recopilación documental con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto del estudio. Se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos de información de tipo cualitativo y cuantitativo". Como técnica de recolección de información se utilizó el análisis documental y de contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

3. Desenvolvimiento histórico de la mujer en sociedad

A lo largo de la historia, las mujeres siempre han intervenido mucho menos en el mundo de lo público que los hombres. Sin embargo, la sociedad ha ido evolucionando, la familia se ha transformado, y la mujer se ha ido introduciendo poco a poco en dicho campo, comenzando un cambio en los esquemas sociales que trae consigo un estilo de liderazgo más femenino.

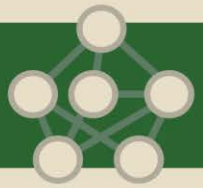
Se observan diferencias entre hombres y mujeres a la hora de realizar tareas de dirección. Doña (2004) plantea, por una parte, si, ciertamente, las mujeres tienen una serie de características propias que las distinguen de los hombres, y por otra, si esas características las hacen especialmente válidas para dirigir una organización. En cuanto a la primera cuestión, para saber cuáles son las características de la mujer, acude a las ideas de Helen Fisher (2000: 15), que afirma que hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen sus propias dotes naturales, que ella llama "capacidades innatas".

Para Fisher (2000) las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

Doña (2004) se refiere a dos momentos en la historia: el Matriarcado y el Patriarcado. El Matriarcado es el período en el que la mujer detenta reconocimiento e importancia sociales, políticos y económicos en la organización. Y el Patriarcado es el período en el que los varones dirigen el orden social, político y económico en detrimento de las mujeres, que tenían un rol secundario. Lo curioso es que, en ambos momentos, en el Matriarcado y en el Patriarcado, la identidad de la mujer se construyó alrededor de su rol procreador de vida, de organizadora y de proveedora.

En ambos períodos, la identidad de la mujer se construyó a partir de las capacidades innatas que menciona Fisher (Fisher, 2000), solo que variaron las funciones que se derivaron de ellas: porque en un momento estas fueron principales y en el otro, secundarias. Y hoy en día, las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado y, están logrando un lugar importante en la sociedad. Esta autora (Doña, 2004) entiende que las mujeres en el siglo XXI, van a intervenir decisivamente en los diferentes espacios de la vida, en los vínculos afectivos y sexuales, y en la vida familiar.

Y la dinámica del nuevo siglo viene demandando un nuevo estilo de liderazgo. Se está viviendo una situación donde las comunicaciones y el manejo de la información son un tema importante, donde las relaciones entre las personas son fundamentales, donde la gestión del tiempo es prioritaria, donde el trabajo en equipos es necesario donde, en definitiva, las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias.



4. Epistemología Feminista

El debate sobre la existencia de una epistemología feminista se ha propuesto cuestionar la noción de ciencia en tanto que visión de la naturaleza objetiva, universal, libre de valores y connotaciones socioculturales, como expone Sandra Harding (2002) pues son tales los argumentos que se esgrimen para excluir "la posibilidad de que las mujeres sean sujetos o agentes del conocimiento" (p.14), lo que será su punto coincidente entre tantas estudiosas del tema.

De acuerdo a Maffia (2007) las contribuciones del feminismo o los estudios con enfoque de género a la epistemología datan del último cuarto de siglo XX y existen puntos de vista contradictorios sobre problemas centrales. Se debe considerar al menos dos clases de diferencias: la perspectiva feminista en relación al conocimiento tradicional, y la diferencia entre diversas posiciones feministas.

Con influencias de corrientes tradicionales de la filosofía, tanto analítica como continental, diversos grados de sensibilidad a la crítica posmoderna y diversas posturas políticas (elementos no siempre congruentes entre sí y con el feminismo) se abordan problemas tradicionales como la objetividad y la justificación del conocimiento, poniendo atención en el sujeto que lo produce con enfoque de género.

Los hallazgos epistemológicos de las corrientes feministas tienen como base la relación entre conocimiento y poder, a través del reconocimiento de que la legitimación de pretensiones de conocimiento está relacionada con redes de dominación y exclusión (Maffia, 2002).

Por otra parte, Keller (1996) indica que hasta los años 60 el punto de vista que era dominante en la comunidad científica era que el conocimiento científico consistía en razonamiento lógico aplicado a datos observacionales y experimentales adquiridos a través de métodos independientes del contexto y que la aplicación de métodos científicos en el desarrollo del conocimiento de la naturaleza resultaría en una explicación simple unificada, de un mundo objetivo y determinado.

En los años 60, sin embargo, el pensamiento de filósofos y estudiosos del tema como Kuhn, Feyerabend y Hanson genera un cambio de esta visión y es entonces cuando la observación

científica está influenciada por compromisos teóricos. El desarrollo del conocimiento científico no puede entenderse como una cuestión de acumulación, como la adición de más detalles o más sofisticación teórica a una base estable. La estabilidad misma es temporaria, está sujeta a periódicas rupturas en el curso de lo que Kuhn llama "revoluciones científicas".

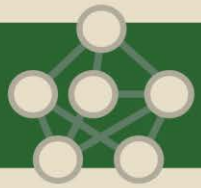
Longino (1993) indica los paralelos entre aquellos argumentos feministas y las tendencias recientes en la filosofía crítica de la ciencia. Ambas convergen en la conclusión de que no hay posición de sujeto pura o incondicionada. Longino argumenta que tal reconocimiento requiere reconcebir el conocimiento como social, esto es, como el producto de interacciones sociales entre miembros de una comunidad y de interacciones entre ellos y los objetos de conocimiento implicados, antes que una cuestión de interacciones sólo entre un sujeto individual y los objetos a conocer.

La objetividad revisada debe involucrar no sólo reconcebir las relaciones de los individuos con el mundo que buscan conocer, sino articular apropiadas estructuras y relaciones sociales para los contextos de investigación dentro de los cuales se persigue el conocimiento.

5. Estilos de Liderazgo y Género

Según Cuadrado, Navas y Molero (2003), la literatura existente sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada por ser heterogénea y compleja. Las investigaciones tienen diferencias entre sí en distintos aspectos, como: las personas que realizan las evaluaciones (líder o seguidor), los tipos de organización en los cuales se realizan (actividad, tamaño, contexto), así como los instrumentos empleados en las investigaciones.

El primer estudio sobre las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional fue realizado por Rosener (1990). De dicho estudio surgió que las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia a aspectos como estimular la participación, compartir el poder y la información y aumentar la confianza de sus seguidores, características propias de liderazgo transformacional.



Mientras que los hombres líderes describían su estilo de liderazgo a través de una serie de transacciones o intercambios con sus seguidores, lo cual es una característica propia del liderazgo transaccional.

La mayoría de los resultados obtenidos por la literatura le atribuye a la mujer el estilo de liderazgo más transformacional, orientado hacia la persona, carismático, con un mayor interés por los demás y una mejor sensibilidad social. Dentro de esta misma línea de pensamiento, Ramos y colaboradores (2002) menciona que, entre las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, el estilo de liderazgo femenino está relacionado con una mayor orientación hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual, como meta para conseguir los logros organizacionales adoptando en mayor medida que los hombres conductas de recompensa contingente.

Las mujeres tienen un mejor manejo de la inteligencia relacional, tendiendo a conducir de forma más empática y equilibrada.

6. La Burocracia y Organizaciones

Con respecto a la Burocracia, Weber destacaba ciertas características que debían imperar como: normas preestablecidas por escrito, división sistemática de trabajo, jerarquía de autoridad y rutinas y procedimientos estandarizados (Azuero, 2020).

Además, definió las ventajas de la burocracia como adecuado desempeño en el cargo, rapidez en las decisiones, selección por capacidad y competencia. Con respecto a sus desventajas se tiene exagerado apego a los reglamentos, resistencia al cargo, decide el jerarca y no el más capaz.

En el énfasis del modelo burocrático de organización se enmarcaban dos términos pilares los cuales eran autoridad y sociedad, factores de gran importancia para la toma de decisión en las ideas, objetivos y desempeño de un grupo social, político o cultural. La autoridad y sociedad se delimitaban bajos los conceptos de tradicional, carismáticas y legal. Cada una de ellas enmarcaba cuales eran los tipos de individuos que se formarían a partir de ellos:

El tradicional, el cual habla de que todo es por un factor hereditario, familiar o de sangre como los grandes linajes de la antigüedad. Todo pasaba de generación en generación y no importaba si eran capaces y responsables de tal jerarquía.

- El carismático, aquel que, por medio del conocer y saber, se le da la confianza.

- El legal, aquí impera la ley, los estatutos, reglamentos, normas. Todo es basado de acuerdo con el poder de mando, es decir, los jefes o superiores, estos decretados por los organismos de acuerdo por un régimen justificados por preceptos y criterios.

La burocracia comprende una organización, ya que depende de cada uno de sus elementos para brindar el óptimo rendimiento en cada de sus componentes, además, de que cada componente debe reformar el procedimiento y desarrollo de sus acciones en sus tareas burocráticas. Enmarcar que la función de la palabra organización trabaje como unión de todos los elementos y funcionen de acuerdo a los objetivos que pretenden alcanzarse (Weber, 2002).

La realidad de la burocracia y la organización han sobrepasado por intereses humanísticos, ahora son intereses de poder, corrupción, monetario, entre otros. Cada vez la organización se va perdiendo y se trabaja solo por cumplir un horario o un empleo, ya no se distingue quien es el mejor del peor; se detectan grandes fallas dentro de esa organización burocrática en cualquier empresa, organismos públicos o privados, instituciones gubernamentales, ya que no se trabaja en equipo para lograr las metas que están escritas dentro de su visión, misión y objetivos.

Realizando un análisis en base a la investigación documental realizada, las principales dificultades a las que se enfrentan las organizaciones son los numerosos retos resultado de factores como la globalización y la necesidad de adaptación al cambio ante emergencias de toda índole, en este caso, la pandemia por COVID-19.

Por ello, las organizaciones deben expandir sus políticas administrativas, que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo o sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados.

Como cualquier área o situación tiene sus picos, las organizaciones necesitan transformarse, y eso es lo que está sucediendo actualmente, la cultura organizacional, se entiende como un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (Yopán, Palmero, Santos, 2019).

Las tendencias han empezado a ser circunstanciales y con un ciclo de vida mucho más corto que antes. Cualquier alternativa de gestión puede quedar obsoleta en menos tiempo del esperado. Sin embargo, una cosa sí está clara: la tecnología actual, al igual que sus numerosos recursos, posibilidades y herramientas, es la que marca el destino de los procesos que tienen lugar en el mercado, así como el ritmo de vida y las relaciones que se establecen entre los clientes y los productos. Ya no es un medio; también es parte del mensaje.

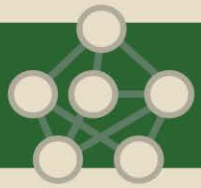
7. Tendencias de la administración moderna y liderazgo femenino

La sociedad siempre se encuentra en constantes cambios y estas directrices, desarrollan un mejor enfoque administrativo en las organizaciones. Las tendencias son los caminos, estrategias o acciones que poco a poco se van consolidando en este terreno y por los que apuestan cada vez más negocios (Marín, 2018).

Las empresas no pueden mantenerse al margen de todo aquello, y menos aún si de lo que hablamos es de cambios permanentes que se suceden unos a otros y que por lo general suponen transformaciones sustanciales.

Su enfoque administrativo, debe estar dirigido hacia comprender los siguientes factores de constantes cambios (Sánchez, 2015):

- Cualquier tipo de estrategia formulada y establecida en el pasado, en situaciones diferentes a la actuales no se puede adecuar o perjudicial ante la situación actual.
- Con el transcurso de tiempo la aceleración del cambio aumenta en las empresas.
- Es incorrecto tratar de predecir el futuro, pero si es posible estar alertas ante este.



- Los métodos tradicionales que se utilizan actualmente no son adecuados para un futuro, estos deben actualizarse y estar prevenidos ante los cambios.

Es por esto que las empresas deben tener en cuenta estos aspectos para un replanteamiento de la administración en la cual haya una convergencia de conocimientos y considerar a la empresa como un sistema abierto y que se encuentra en relación con su entorno externo.

En la cúspide de las empresas se tiene la innovación estratégica, en esta se ven elementos totalmente transformadores que han generado grandes cambios a las empresas y por supuesto grandes utilidades, pero una estrategia administrativa debe ser flexible y estar presta al cambio, pero hoy en día no son líderes en este tipo de cambios que en su momento fueron muy útiles.

El papel de la mujer en las empresas del nuevo milenio estará marcado por esta nueva realidad: La mujer ha salido de la "esfera privada" y ya está presente activamente en todas las profesiones. Sin embargo, las dos esferas, la privada y la profesional, siguen manteniéndose absolutamente alejadas como dos tareas incompatibles, con graves consecuencias para el modo en que hombres y mujeres conviven y para la estructura de la sociedad en todo el mundo.

Hombres y mujeres continúan cuestionándose su identidad personal y su papel en la familia y en la sociedad.

El modelo de empresa que la mujer puede ayudar a implantar desde una visión verdaderamente humanista de la vida es mucho más acorde con lo que exigen los tiempos que corren.

Por regla general, las mujeres directivas tienden a alentar la participación y dan mucho valor a la comunicación interpersonal.

En un puesto directivo, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Asimismo, a la mujer le gusta fomentar el trabajo en equipo entre sus compañeros y compañeras de trabajo.

A diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su papel directivo.

Las tendencias actuales en contratación confirman que se buscan perfiles de competencias fuertes en todos aquellos aspectos relacionados con la intrategia (Comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, coaching, trabajo en equipo) y el desarrollo personal (iniciativa, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la atención, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, mejora personal, autocontrol, toma de decisiones, equilibrio emocional e integridad).

8. Liderazgo Femenino y COVID-19

La pandemia de la covid-19 ha puesto en evidencia, de manera ejemplar, la habilidad del liderazgo femenino para responder efectivamente a los enormes y complejos retos asociados con una crisis de esta magnitud.

La falta de confianza en medios de comunicación, organismos públicos, empresas y líderes gubernamentales ha sido determinante en el desenvolvimiento de la contingencia y su impacto social. En tiempos de incertidumbre y angustia, el mundo necesita liderazgos fuertes (Miralles, 2021).

El liderazgo femenino es un fiel ejemplo de cómo se pueden obtener mejores resultados si se establece conexión emocional con las personas y se muestra empatía y humildad, y cómo se debe actuar responsablemente ante las regulaciones y normas para proyectar confianza y rapidez de decisión.

Los líderes empresariales del futuro necesitan inspirar, ser cautelosos y adoptar un nuevo manual estratégico, más radical, que motive e impulse a las compañías y sus miembros a ser más innovadores y resilientes frente a situaciones volátiles.

La resiliencia no es un lujo ni es inalcanzable. Es la base fundamental para ser grandes y mejores líderes en tiempos de crisis, así como para sobrellevar cambios y transiciones difíciles.

9. Conclusiones

Se observan diferencias entre hombres y mujeres a la hora de realizar tareas de dirección, es este sentido las mujeres tienen una serie de características propias que las distinguen de los hombres, lo que las hace especialmente válidas para dirigir una organización.

Por ejemplo, las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

La concepción de liderazgo femenino que se plantea está ligada a esa idea de que las mujeres no deban elegir necesariamente o el trabajo o la familia, a modo de exclusión. Compatibilizar la vida familiar con el trabajo sería la solución. Para conseguirlo la mujer necesita de la complicidad y la comprensión del varón. El liderazgo femenino tiene que trabajar en la conversión de una organización comprometida con la familia y, por ello, más humana.

En teoría la mujer es complementaria al varón y por tanto, portadora de una diversidad enriquecedora para la empresa. Además, la mujer puede ser agente de cambio en la empresa, porque su aportación es específicamente necesaria y demandada en momentos de cambio que requieren más flexibilidad y capacidad de aprendizaje en un entorno empresarial con estructuras más horizontales y planas como las actuales.

Los líderes empresariales del futuro necesitan inspirar e impulsar a las compañías y sus miembros a ser más innovadores y resilientes frente a situaciones volátiles, en este sentido las mujeres tienen un valor importante que aportar.

10. Referencias Bibliográficas

Azuero, A. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Espacios, 41* (45), 338-353.

Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica, 2*(2), 115-129.

Delgado de Smith, Yamile. (2011). *La investigación Social en proceso. Ejercicios y respuestas.* Universidad de Carabobo Valencia. Venezuela.

Doña, K. (2004). *Liderazgo femenino: ¿mito o realidad?* Consultado en 10 de abril de 2022. Disponible en: www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html

Fisher, H. (2000). *El Primer Sexo. Las capacidades innatas de las Mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus

Harding, S. (2002). *¿Existe un método feminista? En Debates en torno a una metodología feminista.* Bartra Eli (comp.). UAM-PUEG. México

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.).* México: Mc Graw Hill.

Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions.* University of Chicago Press.

Longino, H. (1993) Subjects, Power, and Knowledge: Description and Prescrlption ¡n Feminlt Philosophles of Science, en Linda Alcoff & Elizabeth Potter (eds) *Femíníst Epístemologíes*, New York, Routledge. Reimpreso en Keller y Longino, Femínísm & Science. Traducción española: «Sujetos, poder y conocimiento: descripción y prescripción en las filosofías feministas de la ciencia», en Femínaría, año XI N 21, junio 1998.

Maffía, D. (2007). Epistemología feminista: la subversión semiótica de las mujeres en la ciencia. *Revista venezolana de estudios de la mujer, 12*(28), 63-98.

Marín, J. (5 de enero de 2018). *Tendencias en gestión empresarial.* Recuperado de: https://retos-directivos.eae.es/tendencias-en-gestion-empresarial-para-2018/

Miralles, I. (2021). Liderazgo femenino: Un modelo. *Debates IESA*. Disponible en: http://www.debatesiesa.com/liderazgo-femenino-un-modelo/

Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *International Journal of Social Psychology*, *17*(2), 183-192.

Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68,* 119-125

Sánchez, M. (15 de diciembre de 2015). *Nuevas tendencias de la Gestión Empresarial*. Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/nuevas-tendencias-la-gestion-empresarial/

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad.* Fondo de cultura económica.

Yopán, J., Palmero, N., Santos, J. (2019). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11, núm. 20, pp. 263-289, https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/movil/

Zenger, J. y Folkman, J. (2020, 30 de diciembre). Research: Women are better leaders during a crisis. *Harvard Business Review Digital* Article. https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor



Responsabilidad Universal en temas de Gerencia e innovación social
Se utilizó el tipo de fuente Times New Roman en 8, 10, 12, respectivamente
Depósito Legal Nº CA2024000014
ISBN 978-980-233-865-8
Ediciones Universidad de Carabobo
Primera edición digital, 2024.
Publicación digitalizada pdf.
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

RESPONSABILIDAD UNIVERSAL EN TEMAS DE GERENCIA E INNOVACIÓN SOCIAL

V CONGRESO NACIONAL
De investigación e innovación
en Ciencias Económicas y Sociales

RESPONSABILIDAD UNIVERSAL
Promoviendo el cambio para el desarrollo
sostenible para una Venezuela Próspera

#LaNuevaVisiónDeUniversidad
@congresofacesuc

Compiladores: Karla Torres - Williams Aranguren - Neyda Ibañez

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

© Universidad de Carabobo
Facultad De Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Depósito Legal CA2024000014
ISBN 978-980-233-865-8
Primera Edición digital 2024

ISBN: 978-980-233-865-8
9 789802 338658