Universidad de Carabobo

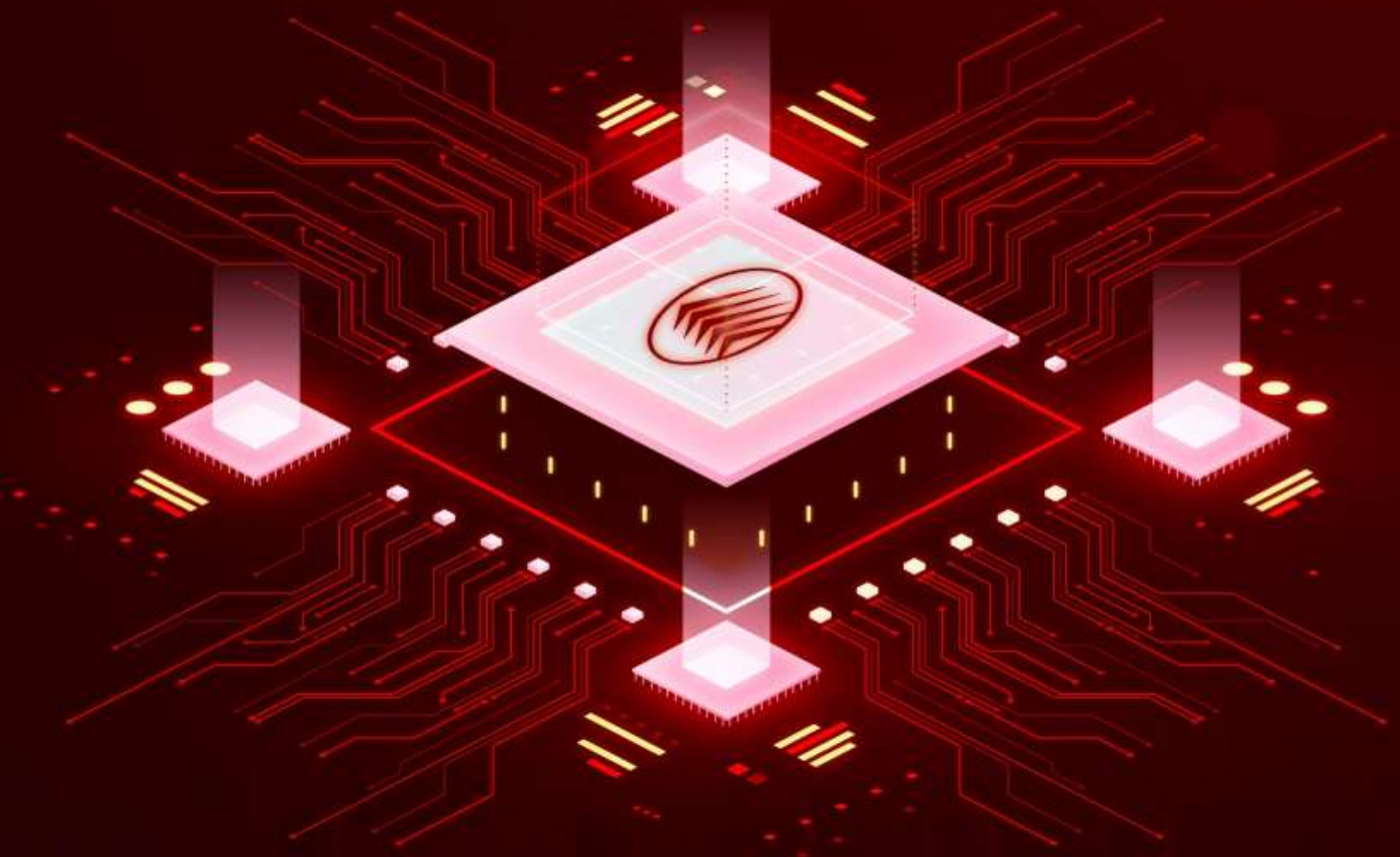
Dirección de Investigación y Producción Intelectual

FACES
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

GERENCIA E INNOVACIÓN EN TIEMPOS DIGITALES

COMPILADORES:

NEYDA IBAÑEZ WILLIAMS ARANGUREN KARLA TORRES



Gerencia e innovación en tiempos digitales. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. V Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2025

478p.;

1. Inteligencia artificial -Innovaciones tecnológicas – Ciudades inteligentes - Liderazgo - Creatividad en las organizaciones - Ética empresarial -Responsabilidad empresarial

Autores: Loyda García, Luis García, Ana Cordero, María Arenas, Doris Martínez, José Ayala, Nerza Rey, Wladimir Chacón, Neyda Ibáñez, Rubén Castillo, Ana Perlasca, Yulimar Sánchez, Indira Medrano, Corina Cortés, Franairy Feo, Ferdinando Spano, Elibeth Estrada, Danny González, Marielba Colmenares, Celsa Rojas, Ingrid Peraza, Nurvis Graterol, Liz Del Negro, Indimar Parra, Carol Omaña, Raiza Romero, María Camacaro, Laura Obando, Virginia Rondón, Luís Díaz, Francesca Adams, Daniela Ferreira, Jesús Avendaño, Ivette Contreras, Doris Suárez, Jesús Campos, Julio Utrera, Alba Matute, Pablo Ramírez, Marviel Santana.

© 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 y edición: Neyda Ibañez, Williams Aranguren, Karla Torres
@Fondo Editorial FACES UC
Diseño: Thaimi Edymar Sánchez Oberto
Apoyo administrativo: Evy Rodríguez - Sorel Medina – Ina Garcés

Depósito Legal: CA2025000016
ISBN Electrónico: 978-980-233-888-7
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela
© Universidad de Carabobo

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.





Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario

Dr. Benito Hamidian
Decano

Dra. Neyda Ibáñez
Directora de la DIPI, Campus Bárbula

Dr. José Felipe Cabeza
Director de la DIPI, Campus La Morita

Dra. Paola Lamenta
Directora de la Escuela de ACCP, Campus Bárbula

Prof. María Esperanza Méndez
Directora de la Escuela de ACCP, Campus La Morita

Prof. Raúl Núñez
Director de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus Bárbula

Prof. Alfredo Ladislao
Coordinación de la Extensión de la Escuela de Relaciones Industriales, Campus La Morita

Dr. Exaú Navarro
Director de la Escuela de Economía

Prof. Pavel Oropeza
Director de Ciclo Básico, Campus Bárbula

Profa. Lusmir Bolívar
Directora de Ciclo Básico, La Morita

Dr. Maritza Espinoza
Instituto de Investigaciones Dr. Manuel Pocaterra Jiménez (INFACES)

Dr. Williams Aranguren
Director de Postgrado, Campus Bárbula

Prof. Annelin Díaz
Directora de Postgrado, Campus La Morita

Prof. Bruno Valera
Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus Bárbula

Prof. Anahir Rodríguez
Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Campus La Morita

Prof. Maricarmen Ravelo
Directora de Docencia y Desarrollo Curricular

Prof. Marysther García
Directora de Asuntos Profesorales, Campus Bárbula

Prof. Mari Luz Díaz
Directora de Asuntos Profesorales, Campus La Morita

Prof. Karla Padrón
Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus Bárbula

Prof. Exira Báez
Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus La Morita

Prof. Gladys Arocha
Directora de Tecnología de Información y Comunicación, Campus Bárbula

Ing. Israel Sánchez
Director de Tecnología de Información y Comunicación, Campus La Morita

Prof. Norolga García
Directora de Biblioteca, Campus Bárbula

Prof. Miguel Escalona
Director de Biblioteca, Campus La Morita

Prof. Alejandra Guinand
Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

Prof. Yoysee Leal
Asesora de Postgrado, Campus La Morita

Prof. Karla Carrillo
Directora de Administración Sectorial,
Campus Bárbula

Prof. Douglas Vásquez
Director de Administración Sectorial,
Campus La Morita

Prof. Henry Villegas
Asistente del Decano, Campus Bárbula

Prof. Claudia Velásquez
Asistente al Decano en Asuntos
Académicos y Administrativos

Prof. Gustavo Segnini
Comisionado del Decano, Campus La
Morita

Prof. Thania Oberto
Coordinadora de Secretaría del Consejo de
Facultad

Prof. Karla Torres
Asesor del Decano

Lcda. Luz Rubio
Oficina de Recursos Humanos

Adriana Rodríguez
Oficina de Recursos Humanos, Campus La
Morita

Abraham Molina
FUNDAPROFACES

Prof.Karla Torres
FUNDACEATE
Licdo. Ángel Perozo
JEFATURA DE PRENSA

Abg. Raiza Rodríguez
Coordinación de Planes, Programas y
Proyectos Especiales

CONTENIDO

Presentación IX

Gerencia e Innovación en tiempos digitales

CAPÍTULO 1. Liderazgo vivificante. Una mirada desde la gerencia espiritual
Loyda Mercedes García Estelin y Luis Adonis García Padrón..…...……..…… 11

CAPÍTULO 2. Liderazgo organizacional en tiempos de postpandemia: una paradoja por develar.
Ana Cordero Borjas, María Auxiliadora Arenas y Doris Yohanna Martínez….....…… 25

CAPÍTULO 3. El rol del contador público en la toma de decisiones ambientales.
José G. Ayala P……..…….……. 41

CAPÍTULO 4. El talento líquido y la inteligencia artificial (IA): binomio clave para la transformación empresarial.
Nerza Rey de Polanco..…….…….…..…….. 55

CAPÍTULO 5. El dinamismo organizacional. Herramienta estratégica gerencial impulsora de elementos competitivos.
Wladimir Chacón Paredes…….……..…….. 77

CAPÍTULO 6. Optimización de costos y mejora de la calidad a través del sistema de gestión de riesgos en tiempos de tecnologías disruptivas.
Neyda Ibañez, Ruben Castillo Oropeza y Ana Perlasca……..……..……. 97

CAPÍTULO 7. Equipos de alto desempeño: una mirada epistemológica y axiológica.
Yulimar Sánchez……..…..…….……..……..….. 113

CAPÍTULO 8. Gestión del conocimiento organizacional, origen, enfoques y exploración de perspectivas
Indira Medrano……..……..…….…….…….…… 127

CAPÍTULO 9. Innovación social: transformando la gerencia social en desarrollo.
Corina Cortés y Franairy L. Feo R.…..…….……..….. 149

CAPÍTULO 10. Gestión del cambio organizacional y las tecnologías disruptivas.
Ferdinando J, Spano Cabello…….……..……..……..... 177

CAPÍTULO 11. Sustitución o persistencia del liderazgo gerencial.
Elibeth María Estrada Berroterán……..... 191

CAPÍTULO 12. Programa íntimas de dios y el liderazgo femenino en las organizaciones del estado Carabobo.
Danny González.……..…….……..……..……..….... 209

CAPÍTULO 13. Gestión de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) y su enlace con el emprendimiento sostenible.
Marielba Colmenares León, Celsa Violeta Rojas e Ingrid Peraza La Cruz…….…….. 225

CAPÍTULO 14. Enfoque ciencia tecnología y sociedad: implicaciones para el desarrollo sostenible.
Nurvis Graterol.…….…….……..……..……..... 243

CAPÍTULO 15. Cultura organizacional y el compliance como pilar para la sostenibilidad empresarial desde el contexto venezolano.
Liz Del Negro…...…….……..……...……..... 261

CAPÍTULO 16. Una mirada a las organizaciones líquidas como nueva estrategia gerencial para la sostenibilidad y competitividad corporativa.
Indimar Parra y Carol Omaña…...…….……..……... 275

CAPÍTULO 17. Visión de la gestión de riesgos en la era de las innovaciones tecnológicas.
Raiza Romero…...…….……..……..……... 295

CAPÍTULO 18. La cultura organizacional y su transformación en la era digital.
María Virginia Camacaro, Laura Obando y Virginia Rondón de Medina…….. 307

CAPÍTULO 19. Modelo económico para el desarrollo de la responsabilidad social empresaria en la innovación tecnológica y sustentabilidad.
Luís J, Díaz M…….…...…….……..……..... 327

CAPÍTULO 20. Impacto de la cohesión grupal en la productividad de los trabajadores en la empresa Intelix-Benconsult.
Francesca Isabel, Adams García y Daniela Carlota, Ferreira Terán……..…… 347

CAPÍTULO 21. Importancia del marketing digital para la marca “The North Face”
Jesús A. Avendaño Zambrano e Ivette C. Contreras Azuaje…...……..... 367

CAPÍTULO 22. La gerencia: una visión deontológica social desde la inteligencia artificial en el contexto universitario.
Doris Xiomara Suárez Pérez.……...…….……..……..... 389

CAPÍTULO 23. Empresas consultoras: eje pivotal en la implementación de una gobernanza corporativa sólida y transformadora.
Jesús Alonso Campos García...…….……..……..…….....403

CAPÍTULO 24. Aproximación holopráxico del ejercicio del poder y la gerencia en las universidades públicas autónomas de Venezuela.
Julio Cesar, Utrera Reinales...…….……..……..……....423

CAPÍTULO 25. Reflexiones sobre el cumplimiento normativo o compliance en las organizaciones empresariales en Venezuela.
Alba Marina Matute...…….……...……....435

CAPÍTULO 26. El Big Data y sus aplicaciones en el ámbito de la salud.
Pablo Ramírez Amador...…….……..…….....447

CAPÍTULO 27. Gestión gerencial ante el teletrabajo: un abordaje desde el siglo XXI.
Marviel Deseere Santana Guevara...…….……..…….....461

PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, se honra en cumplir con su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica dedicada a la generación y divulgación de conocimientos en el ámbito de las Ciencias Económicas y Sociales, contribuyendo al enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país. En este contexto, presentamos este texto, fruto del trabajo de un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual, y elaborado bajo los estándares del Fondo Editorial de la facultad y la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Esta publicación busca aportar a la discusión de temas centrales tanto en el país como a nivel latinoamericano y mundial.

La realización de este libro fue posible gracias a la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) de los campus Bárbula y La Morita, así como a la colaboración de todas sus estructuras de investigación, extensión y docencia, que organizaron el V Congreso Nacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en octubre de 2024.

Considerando la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el congreso se desarrolló bajo el lema " **TRANSFORMACIÒN DIGITAL Y TECNOLOGÌAS DISRUPTIVAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**: Contrayendo juntos una década de saberes". Este evento buscó sensibilizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre la importancia de compartir saberes y establecer alianzas entre todos los sectores, como medio para aportar, desde las ciencias económicas y sociales y desde una perspectiva inter y transdisciplinaria, soluciones creativas que contribuyan al desarrollo sostenible de la nación.

Este evento proporcionó una plataforma para que profesionales de diversas universidades y centros de investigación del país enviaran trabajos en extenso, los cuales fueron sometidos a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego. Los trabajos aprobados fueron cuidadosamente editados y se presentan en este texto, que consta de veintisiete capítulos.

Este esfuerzo editorial no solo busca recoger y difundir los resultados de las investigaciones debatidas durante el congreso, sino que también refleja la diversidad de enfoques que generan interés y que constituyen líneas de trabajo intelectual en Venezuela.



CAPÍTULO 1

LIDERAZGO VIVIFICANTE. UNA MIRADA DESDE LA GERENCIA ESPIRITUAL

Loyda Mercedes García Estelin
Luis Adonis García Padrón

Resumen

El liderazgo vivificante es un enfoque que trasciende la gestión de personas y recursos. Se trata de un estilo de liderazgo que busca inspirar, motivar y transformar tanto al talento humano como a las organizaciones. Este modelo se fundamenta en principios espirituales y tiene como objetivo generar un impacto positivo en todos los niveles de la organización. La cultura organizacional tiende a establecer diversas estructuras, siendo la jerárquica una de las más tradicionales en los últimos años. Este tipo de estructura define un estilo de liderazgo que puede influir en la productividad y el éxito empresarial. Se caracteriza por una relación marcada por la presencia de muchos jefes y una comunicación limitada entre el líder y sus colaboradores, lo que afecta negativamente la productividad y la efectividad de la empresa. Por esta razón, el presente ensayo se propone develar el liderazgo vivificante desde la perspectiva de la gerencia espiritual. Este abordaje investigativo se basa en un análisis heurístico de diversas fuentes, lo que permitió abordar aspectos clave para la gerencia del siglo XXI desde la óptica del liderazgo. En este contexto, se examinan, en primer lugar, la necesidad de un viraje gerencial; en segundo lugar, el reconocimiento del ser humano; y, finalmente, la identificación de un estilo de liderazgo adaptado a la nueva realidad. Esto llevó a la reflexión y a la afirmación de que el liderazgo vivificante, visto desde la espiritualidad del gerente, requiere un poder espiritual significativo, algo que el ego no puede alcanzar.

Palabras clave: Liderazgo vivificante, lider, gerencia.

Problema/ Introducción

El siglo XXI se ha caracterizado por las constantes transformaciones que marcan el contexto social y sus implicaciones en la concepción del trabajo, reconociéndolo como cimiento económico de la sociedad y un elemento estructurador de la constitución psicosocial del hombre, manifestándose como una de las actividades más importantes que el individuo realiza por estar directamente relacionado con la subsistencia humana, lo que amerita la existencia de un clima laboral acorde a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Al hablar de la gerencia, se hace la invitación a un repensar de su finalidad, ya que los nuevos tiempos, como consecuencia de la nueva realidad, que enfrenta la presente centuria, llevada por los cambios globales y por las consecuencias de la postpandemia, centran nuestros pensamientos en una gerencia en transición, la cual debe dar un viraje que la lleve a sentar una visión compleja del contexto, donde el hombre se hace centro de la misma y permea todas las aristas del campo organizacional.

En este sentido, muchas corporaciones e industrias, donde prevalecía la estructura y la rigidez organizativa, van desapareciendo, siendo reemplazadas por corporaciones agiles conectadas en red que trascienden las fronteras nacionales, donde el acelerado crecimiento del comercio internacional ha alterado radicalmente las economías nacionales de todo el mundo.

Estas nuevas situaciones exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes, que impulsen a las organizaciones a generar mayor confianza en sus colaboradores, para afrontar los constantes cambios del entorno, por lo que estratégicamente deben ser más adaptables, lo que conllevaría a una mayor eficiencia operativa, sin dejar de lado la creatividad e innovación constante desde una mirada anticonvencional, convirtiéndola en una organización inteligente, la cual según Senge (1990) “son aquellas capaces de aprender

permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento" (p.35). Es decir, no basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear.

De allí que, la praxis gerencial tendrá que aprender a inspirar a sus colaboradores permitiendo la toma de decisiones autónomas y apegadas a la realidad y demandas del mundo de hoy, superando viejos paradigmas para adentrarse a lo nuevo como consecuencia de la globalización. Es así como, se debe llegar a una revolución gerencial que de acuerdo a Kuhn (2004), conceptualiza a los paradigmas y describe como una revolución científica se abre paso cuando en una ciencia sus postulados se cuestionan y emergen otros. En este orden de ideas, ver el liderazgo desde la gerencia espiritual, permitirá generar un pensamiento administrativo distinto, con carácter global y sistémico, bajo una cosmovisión organizacional transdisciplinaria que permita la interconexión entre diferentes disciplinas científicas llevando al sujeto y al objeto a una sociabilidad que los una, aunque existan diferencias, considerando a todos los actores implicados en la gestión organizacional.

Por consiguiente, en la organización postconvencional de hoy, se debe manejar un pensamiento holístico, que le permita al gerente adoptar un enfoque que integre diversas perspectivas y disciplinas para comprender la complejidad de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización, todo ello de la mano de un estilo de liderazgo, con el cual los gerentes logren inspirar y motivar a sus equipos a través de una visión compartida, valores y con una ética de la solidaridad.

Por lo tanto, el gerente del siglo XXI en una organización postconvencional ha de manejar un estilo de Liderazgo Vivificante, es decir, es un líder visionario que inspira con la acción a los demás, a trabajar juntos para lograr un propósito común. Su estilo de pensamiento integral, creativo y reflexivo permite que el gerente adopte un pensamiento sistémico para enfrentar la complejidad del entorno y le da la oportunidad de navegar por la complejidad y la incertidumbre, mientras que sus prácticas gerenciales empoderan a sus

socios laborales y fomentan la colaboración, para guiar a su equipo hacia un futuro más sostenible, justo y próspero para todos los involucrados.

Análisis - disertación

Necesidad de un viraje gerencial

Las sociedades están en constantes cambios y con ellas las propuestas para mantenerse y sostenerse en medio de tantas ideologías que proponen los procesos de globalización, estos nos dan la oportunidad de desarrollarnos en ambientes más cómodos, pero, para alcanzar los ideales propuestos, se deben vincular a ellos las características y fortalezas emocionales y espirituales con respecto a los cambios ejercidos por los efectos postraumáticos que generaron las guerras, los efectos del modernismo y postmodernismo, lo frágil emocionalmente que se ha convertido la sociedad actual, lo que ha generado irregularidades que no solo provienen de los efectos globales por la pandemia, con un nivel de desaceleración económica y riesgo para las organizaciones en general, las cuales se ven afectadas por factores relacionados a la demanda en los distintos mercados.

Así mismo, se tiene la preocupación, debido al problema sanitario latente, ya que los procesos de producción alteraron sus niveles de trabajo, pues la fuerza laboral presentó mayores limitaciones y dificultades por cumplir con las normas del distanciamiento social; a esto se suma los problemas organizacionales y administrativos que afrontan algunas empresas, debido a las nuevas formas de organización del trabajo.

En este sentido, las organizaciones necesitan ser conducidas por individuos integrales, que cumplan con los requerimientos técnicos y racionales, y que también posean competencias para alcanzar resultados a través del trabajo en equipo, fomentando la responsabilidad, la ética, la creatividad, la determinación y la confianza en sí mismos y entre sus colaboradores, activando la dinámica del cambio, que permita la transcendencia de la organización, apoyados en diversas disciplinas científicas. Por lo tanto, solo se podrá

conducir una empresa si se es capaz de poner en ella una visión holística, donde se dé cabida a la aparición de nuevas perspectivas en el entendimiento del fenómeno organizativo y gerencial.

Todo ello conlleva a una praxis gerencial centrada en un enfoque científico, revolucionando el paradigma actual, donde las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo, dado a su complejidad. (Morgan, 1998). Siendo así, es necesario que el gerente del siglo XXI asuma un nuevo rol que va más allá de una gerencia reactiva, debe considerarse el entorno global y redireccionar la gerencia a responder de manera proactiva a los desafíos del mundo actual, consciente de las megatendencias gerenciales que han surgido en los últimos tiempos, transformando la sociedad industrial en una sociedad de conocimiento con un nuevo enfoque gerencial.

Desde esta perspectiva, el modelo gerencial implementado por el gerente dentro de una organización, es decisivo para el logro de sus metas, desde el ámbito personal, profesional o institucional, por lo que deben establecerse actividades que permitan mejorarlo y a su vez aplicables tanto por los empleadores como por los colaboradores.

Por otra parte, el gerente estará encargado de revisar los cambios experimentados dentro de las organizaciones, el mejor uso de los recursos, la simplificación de los procesos, la minimización de los costos y la reducción del reproceso, el empoderamiento de sus socios laborales con miras a una evolución continua que procure una prosecución estable de sus actividades, utilizando para ello la racionalidad, como arista para la toma de decisiones.

Al hablar de la gerencia moderna, hay que decir que, la misma ha logrado importantes avances en pleno siglo XX a través del desarrollo de procedimientos, la estandarización de procesos y al sincronizar operaciones a escala mundial, de igual manera, ese aparato gerencial moderno logra que colaboradores, rígidos y ceñidos a las normas y procedimientos, continúen obedeciendo reglas y políticas organizacionales, que limitan su creatividad e

innovación y ponen en peligro la adaptabilidad de la organización a las nuevas demandas emergentes del mundo.

El nuevo orden mundial, caracterizado por la globalización y la digitalización, requiere una transformación de los modelos de gestión convencionales. Las organizaciones que no logren adaptarse a este nuevo contexto, definido por la rapidez y la complejidad, corren el riesgo de quedarse atrás. La capacidad de respuesta, la innovación y la habilidad para construir redes globales serán esenciales para competir en un mercado cada vez más competitivo y desafiante.

De este modo, las nuevas realidades exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes. Para prosperar en un mundo cada vez más turbulento, las empresas deben reorganizar sus estrategias y adaptarlas a la nueva realidad y procurar la eficiencia operativa, igualmente están llamadas a la innovación constante para no perderse en un sin fin, de avances tecnológicos y necesidades emergentes cada vez más ansiosas de respuestas aceleradas. Éstos son los desafíos que la nueva gerencia tendrá que enfrentar en el siglo XXI, logrando establecer un nuevo diseño informacional para mantenerse en un entorno cambiante.

Por lo antes expuesto, es necesario que, los gerentes diseñen e implementen diferentes instrumentos dirigidos a garantizar un legítimo proceso de organización que les permita descentralizar los procedimientos internos y de esta manera integrarlos, por lo que en diversas entidades de trabajo, se han iniciado procesos de reformas administrativas profundas, con la intención de modernizar los sistemas administrativos y con ello agilizar la gestión, de forma que, los objetivos planteados por la misma, sean alcanzados y sobrepasadas la expectativas organizacionales con la intención de un crecimiento sostenible.

Igualmente, Griffin (2011, p. 470), señala que: “la participación de todos los gerentes y la cultura de la organización, así como la congruencia entre sus políticas, son tan

determinantes como el rango o naturaleza de su unidad". Con relación a lo anteriormente citado, se refleja la importancia innegable de la reciprocidad de dichos elementos (gerentes y la cultura organizacional), unido en un mismo enfoque para un desarrollo eficiente de las organizaciones de hoy.

Así pues, Griffin (2011, p. 480) afirma que: "los gerentes trabajan para optimizar una diversidad de resultados a nivel individual, grupal y organizacional. En ocasiones es necesario hacer concesiones entre los distintos tipos y niveles de resultados, pero cada uno es un determinante importante de la efectividad organizacional". Asimismo, los gerentes deben velar por un cumplimiento de las metas de la organización sin descuidar o excluir el entorno en el que se desenvuelven, permitiendo así un orden lógico en el alcance de los objetivos que se plantean.

El ser humano y su reconocimiento.

Actualmente, el éxito de toda organización no sólo se fundamenta en la administración de nuevas tecnologías aplicadas a los procesos productivos y administrativos, sino también en poseer un talento humano adecuado, que reúna el perfil establecido para el desempeño del cargo, con conocimientos, habilidades y destrezas que garanticen la eficacia laboral, y que posea la capacidad de articulación con su entorno social.

En este sentido, en el mundo organizacional, la articulación de los saberes debe estar canalizada a potenciar el diario desempeño de las personas, en el marco de promover socialmente los aprendizajes pertinentes, no solo en el área específica de quienes actúan en el rol de receptores, sino también enfocada en la formación integral de los individuos para la vida, orientadora de sus comportamientos, responsable de propiciar agentes de cambio que respondan a las necesidades, intereses y aspiraciones de la sociedad, a través de relaciones humanas y participativas, en ese intercambio de saberes, asumiendo el reto y el compromiso de la transformación social.

Actualmente, la gerencia organizacional debe enfocar todos sus esfuerzos hacia el desarrollo pleno e integral de quienes conviven en ella, orientada al desempeño de roles que permitan evolucionar los perfiles del talento humano, no solo dentro de la organización, sino también generar un cúmulo de competencias importantes y deseables en el individuo para una vigorosa articulación con su entorno externo.

Desde esta perspectiva gerencial, se debe privilegiar el trabajo en equipo con la participación activa de todos aquellos quienes conforman la organización, donde se genere una sinergia necesaria para el desarrollo integral, estas tendencias evidencian un mundo sin fronteras y donde el conocimiento representa una ventaja competitiva.

Cabe señalar que, el ser humano es motivado esencialmente por la necesidad de "estar en compañía", de "ser reconocido", de acceder a una comunicación adecuada. La organización eficiente no garantiza por sí sola mayor producción porque es incapaz de elevar la productividad, si no se identifican, localizan y satisfacen debidamente las necesidades psicológicas de las personas.

Sin embargo, en estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización, para la gerencia no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variantes, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

En este orden de ideas, es necesario considerar dentro del entorno, la globalización y la competitividad como variables de éxito en la praxis gerencial. Estas implican el diseño y construcción de nuevos modelos gerenciales para crear organizaciones inteligentes y orientadas al desarrollo de mejores prácticas. Siendo necesario considerar los cambios de

paradigmas en la gestión gerencial, es decir, incorporar nuevas teorías, tecnologías y prácticas para el desarrollo de competencias en el interior de las organizaciones.

Un estilo de liderazgo ante una nueva realidad

De acuerdo con los planteamientos anteriores, las organizaciones necesitan de una administración eficiente para perdurar en el tiempo y poder llevar a cabo los objetivos planteados, por lo que se hace necesaria la presencia de un líder, capaz de conducir a su equipo de trabajo, mediante la inspiración con acción, ya que será el líder el responsable del cumplimiento de las metas trazadas de una manera más eficaz. En otras palabras, la importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización, ya que los líderes son capaces de movilizar y orientar el talento, la inteligencia, el compromiso, la energía, los sentimientos y emociones de su equipo hacia el logro de un objetivo común.

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012, p. 144) afirman que "el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos". Por lo tanto, el líder de una organización ejerce un efecto impresionante en el proceder de sus colaboradores y es el encargado de motivarlos al logro de objetivos, para lo cual necesita competencias y habilidades que fomenten el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

Es allí donde surge el uso de herramientas gerenciales que permitan una gestión hacia el logro de los objetivos, proponiendo alternativas de crecimiento, potencializando el talento de las personas y la sinergia del trabajo en equipo. En toda organización, es imperativo el desarrollo y aplicación de tendencias que ayuden a maximizar los talentos individuales para consecutivamente lograr resultados positivos en todos los niveles de la organización de forma coherente, que tengan relación con la misión y visión organizacional.

En este orden ideas, la gerencia de las organizaciones debe promover el funcionamiento de equipos de trabajo como unidad, entendiendo así que las necesidades de la organización, como equipo, están por encima de las individuales. De ahí que sea necesario, un liderazgo que priorice el talento humano como medio de resolución de conflictos y se trabaje consecuentemente en soluciones que equilibren tanto los requerimientos colectivos como los individuales, logrando así beneficios para el éxito en la organización.

Todo ello es posible, gracias a los gerentes capaces de ejercer un liderazgo vivificante, que inspira, empodera y motiva a las personas para que alcancen su máximo potencial. El líder vivificante, se caracteriza por crear un entorno positivo y de apoyo, donde las personas se sienten valoradas y respetadas. Estos líderes, fomentan la colaboración, la creatividad y la innovación, y ayudan a sus equipos a superar desafíos y lograr grandes retos.

Drucker (1978, p. 15), dice que el Gerente es "el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía, los recursos de la producción siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción." Dichos líderes, tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro.

En efecto, los líderes vivificantes crean una visión innovadora, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir. Este líder ha de buscar estimular a los seguidores a través de la acción basada en valores y principios, dando cabida a una trasformación interna en el individuo desde su dimensión espiritual, logrando así resultados importantes para la organización.

En pocas palabras, este estilo de liderazgo puede ser el comienzo de la gerencia espiritual, siempre y cuando su función este orientada a la transformación y valores en la vida de la organización, donde el nuevo papel de la alta gerencia es el de crear un propósito comparativo autentico, de orden superior, que inspire, alimente y abra el camino de la

autoexpresión, individual a todos los niveles como fundamento de una nueva toma de decisiones tanto operativas como estratégicas

.

Por su parte, Mazo (2009) quien señala que la gerencia espiritual es definida como:

> La gerencia del compromiso integral y profundo o la gerencia centrada en el SER como una nueva forma de vida, como un modelo administrativo sobre el que se fundamentará en adelante el crecimiento equilibrado y equitativo de todas las fuerzas organizacionales.(p.35).

Es importante destacar que una persona solo puede considerarse un líder cuando logra transformar la vida de los demás, lo que a su vez propicia el crecimiento y desarrollo de la organización. La gerencia espiritual se ejerce mediante el liderazgo centrado en principios y valores, está orientada a que la gente asista el descubrimiento de su propia esencia, es el despertar de un ser nuevo, renovado desde su interior y potenciado para ofrecerle a la organización lo mejor que posee: su espíritu.

Este es un enfoque de liderazgo que se basa en la idea de que las personas son seres espirituales con necesidades y motivaciones que van más allá de lo material. Los gerentes espirituales deben reconocer la importancia de crear un ambiente laboral en el que las personas puedan conectarse con su ser interior y descubrir un propósito en su trabajo.

Al respecto, Griffin (2011, p. 18) plantea que “Cuando las personas ingresan a una organización, sus conductas y acciones la moldean en diversas formas. De manera similar, la organización misma moldea las conductas y las acciones de cada individuo que se vuelve parte de ella”. Desde esta mirada, se refleja una realidad de la relación de interdependencia que subraya la importancia de lograr una interacción entre ambos, donde los valores y la cultura organizacional se alineen con las expectativas y motivaciones de los empleados. Al hacerlo, pueden fomentar un clima laboral positivo y mejorar el desempeño general.

Es evidente entonces, que es útil y beneficioso promover la edificación de modelos gerenciales que estén en concordancia con la realidad actual, por lo que se ha convertido en una necesidad ineludible para la gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos que surgen por el competitivo entorno que la rodea. Y es así como Del Canto, E., Fernández, V., y Souza, C., (2016, p. 86) afirman que se puede considerar que "gerenciar es una ciencia como un arte, si se quiere lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor.".

Por lo citado anteriormente, los autores determinan que deben tomarse con total y completa importancia los temas concernientes al liderazgo y desarrollo humano, así como la aplicación de herramientas que ayuden a la correcta toma de decisiones, formación de equipos de alto desempeño, en el manejo de conflictos y de las emociones, ya que dichos factores poseen efectos importantes en los trabajadores, su motivación empresarial y el clima organizacional, lo que permitirá posteriormente lograr el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

De allí que, el liderazgo debe ser analizado desde una perspectiva diferente. Mantener una visión gerencial enfocada, apropiada y centrada en los valores, actitudes, creencias y necesidades de los colaboradores es fundamental para lograr una gestión exitosa. Por lo tanto, el papel del líder es crucial, ya que sus acciones tienen un impacto directo en el éxito de la organización.

El gerente-líder de hoy, ha de ser una persona que realmente represente digna y cognitivamente la gerencia, capaz de potenciarla con criterios firmes generados del conocimiento y la experiencia, ser capaz de emplear la inteligencia emocional, la espiritualidad y la inteligencia social, como arista de la gestión gerencial, ello le permitiría tener la capacidad de aprendizaje permanente, consolidar equipos de trabajo y articularlos armónicamente en toda la organización y su entorno, ya que ello se traduce en la capacidad

de comunicarse, entenderse y relacionarse con otras personas desde una postura asertiva y empática.

Reflexiones finales

El liderazgo transformador, desde la perspectiva espiritual del gerente, requiere un poder espiritual significativo que el ego no puede alcanzar. Esta nueva era demanda un sentido de realización, un compromiso apasionado y una contribución significativa a la sociedad. Es esencial contar con líderes que posean una dimensión espiritual, capaces de infundir valores compartidos en las mentes y corazones de las personas. Esto generará un impacto en la estrategia, la estructura, los procesos, las políticas de recursos humanos y la productividad de la organización.

En este sentido, es esencial que el ser humano reconecte con su vida espiritual, su conciencia y su anhelo de paz, así como que defienda los derechos humanos y promueva los valores de una democracia participativa y protagonica. Además, la implementación de modelos de calidad, productividad, excelencia y ética en el trabajo en todas las organizaciones representa un movimiento hacia la revalorización de la vida en todas sus dimensiones.

Por ello que, se necesitan líderes con una dimensión espiritual que hagan de los valores universales sus auténticos estandartes. Que el buen humor, la humildad, el entusiasmo, la honestidad, la generosidad, el optimismo, el compromiso, el respeto a la vida propia y la de los demás, y la verdad, sean las insignias que los identifiquen como la nueva generación de líderes que el mundo reclama.

De alli la necesidad de un gerente espiritualmente inteligente y emocionalmente capaz de gestionar su labor; en otras palabras, un lider vivificante, que cultive valores espirituales concatenados con un comportamiento armónico consigo mismo, con la sociedad

y con el ambiente laboral donde se desenvuelve, para favorecer a su entorno con el fomento de una cultura del ser, desde la ontologia organizacional, sin dejar de lado su compromiso con el planeta-mundo.

Referencias

Del Canto, E., Fernández, V., y Souza, Carlos. (2013). *Análisis de la gestión gerencial de las pequeñas y medianas empresas (PyME) en Venezuela*. FEUC.

Drucker, Peter. (1978). *La Gerencia de Empresas*. (L. Prats, Trad.) Barcelona, España: Sudamericana S.A.

Griffin, Ricky. (2011). *Administración*. (11a. ed.) Editorial: CENGAGE Learning.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial.* (14a. ed.). México: McGraw Hill.

Kuhn, Thomas. (2004). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Mazo, Iván (2009). *Bienvenida a la Gerencia Espiritual*. Biblioteca General de la Pontificia Universidad Javeriana.

Morgan Gareth. (1998). *El Arte del Análisis Organizacional*. Gerencia en Acción. Revista Virtual.

Senge, Peter. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA: UNA PARADOJA POR DEVELAR

Ana Cordero Borjas
María Auxiliadora Arenas
Doris Yohanna Martínez

Resumen

La pandemia generada por el Covid-19 se presentó como una experiencia con características excepcionales que perturbó la vida organizacional hasta el punto de hacerse evidente la lucha de las organizaciones por adaptarse y recuperarse a largo plazo. Surge un nuevo tiempo en el análisis de las variables organizacionales: la postpandemia. El *propósito* central de este estudio es argumentar la importancia del análisis del liderazgo en un escenario postpandemia. La presente investigación descriptiva, cuya *metodología* fue documental, centró su atención en dos secciones que permitieron contextualizar la realidad de las organizaciones en un escenario postpandemia; para luego, hacer una breve revisión del liderazgo organizacional y sus principales teorías, a fin de detectar la pertinencia de su estudio en tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es decir, en un mundo VICA. Dentro de los principales *hallazgos* se pueden señalar que la respuesta organizacional reveló posibles historias de éxito en muchos sectores. Por otra parte, las organizaciones se siguen enfrentando a entornos inciertos que invitan a la reflexión sobre el rol del liderazgo y, la pertinencia y evolución de las teorías del mismo. En la década de los 80 se experimentó un auge en el desarrollo de enfoques y teorías sobre liderazgo organizacional destacando las siguientes teorías: transaccional, de atribución, carismático, transformacional, servidor y adaptativo. Como *reflexión final*, se reconoce la importancia del análisis del liderazgo en un escenario postpandemia para determinar las competencias de liderazgo que a partir de la pandemia se han quedado y están presentes en las organizaciones.

Palabras clave: pandemia, liderazgo, mundo VICA.

A Modo De Introducción

La pandemia generada por el Covid-19 se presentó como una experiencia con características excepcionales que, desde el punto de vista epidemiológico, afectó a todas las personas por igual, sin discriminación. Entre las repercusiones de la pandemia, se encuentra el confinamiento, así como pérdida de trabajos, reducción de la demanda y escasez. Se perturbó la vida organizacional hasta el punto de hacerse evidente la lucha de las organizaciones por adaptarse y recuperarse a largo plazo. El carácter global de la pandemia, afectó un bien superior como es la salud y reconfiguró el entorno de actuación económico, político y social.

Surge un nuevo tiempo en el análisis de las variables organizacionales: la *postpandemia,* ya que la pandemia dejó lecciones que aprender a lo largo de todas las disciplinas y el estudio dentro de las mismas se hace imprescindible a fin de contribuir al proceso de reconfiguración de las organizaciones en tiempos de alta incertidumbre.

El presente estudio tiene como *propósito* central argumentar la importancia del análisis del liderazgo en un escenario postpandemia, reconociendo que fue este acontecimiento el que marcó la vida de las organizaciones de manera transversal.

A continuación, se describirá brevemente la metodología utilizada para posteriormente presentar dos secciones a fin de contextualizar la realidad de las organizaciones luego de la pandemia y los acontecimientos político, económicos y sociales posteriores a la misma como, por ejemplo, la guerra Ucrania-Rusia; para posteriormente hacer una breve revisión del liderazgo organizacional y sus principales teorías, a fin de detectar la pertinencia de su estudio en tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es decir, en un mundo VICA.

Metodología

La presente investigación es de carácter descriptivo ya que se seleccionaron documentos vinculados a la temática planteada y se recolectó información de manera independiente y luego conjunta sobre cada uno de estos temas (Hernández et al., 2006). Por otra parte, a fin de argumentar la importancia del análisis del liderazgo en un escenario postpandemia este estudio se fundamentó en la revisión de documentos primarios (documentos originales) de acuerdo a Ander-Egg (1995); por tanto, esta investigación es documental, ya que "consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema" (Bernal, 2006, p. 110) lo cual es acorde a la naturaleza del fenómeno que hay que estudiar y el objetivo de la investigación (Ander-Egg, 2003).

Análisis

Pandemia y postpandemia

La pandemia generada por el Covid-19 se presentó como una experiencia con características excepcionales, entre ellas se pueden mencionar: su carácter global, afectó un bien superior como es la salud y reconfiguró el entorno de actuación económico, político y social. Cordero (2022) refiriendo a la CEPAL (2020) afirma que, desde el punto de vista epidemiológico, el virus afectó a todas las personas por igual, sin discriminación.

Por su parte, Cordero y Montoya (2022) destacan que:

> La declaración oficial como pandemia del Covid-19 provocó cambios urgentes en la sociedad y el nuevo término "distanciamiento social" se utilizó como la principal política de los gobiernos de todo el mundo como una práctica recomendada para las personas de la comunidad o dentro de un hogar para mantener un espacio seguro y sano. (p. 268)

Al revisar las *repercusiones* de la pandemia mencionada, es de señalar que la excepcionalidad de este virus trajo consigo "cuarentenas, restricciones, pérdida de trabajos, reducción de la demanda y escasez, problemas de abastecimiento y de producción, personas enfermas, fallecimientos, recesión económica e inflación" (Montoya et al., 2023, p. 150), aunado a problemas de abastecimiento de materias primas, escasez de insumos y recursos

energéticos. El confinamiento de gran parte de la población potenció el desbalance preexistente de las economías, principalmente las de los países emergentes (Ibáñez et al., 2022).

Para Ibáñez et al. (2022):

> La consecuencia inmediata de esta cuarentena fue el surgimiento de una crisis mundial demostrado en el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020) con mayor intensidad en los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo, con mayor capacidad de empleo y tecnológico, en el que se ha evidenciado según los informes de la Banco Mundial (2020); BID (2020); CEPAL (2020) rupturas en la cadena de suministro por la lejanía de los proveedores, influido por la pérdida de confianza de la continuidad en la cadena de suministro, lo cual puede desfavorecer en tener una posición de dominio en el mercado y contar con una estructura de empresa sólida que le permitirá permanecer en el largo plazo. (p. 320)

La respuesta social a la pandemia perturbó profundamente el trabajo y la organización, dejando ver la lucha de muchas organizaciones por adaptarse y recuperarse, en el entendido de que esa lucha puede ser a largo plazo. Por su parte, la respuesta organizacional reveló posibles historias de éxito, como el cambio a la telesalud, el aumento de los acuerdos laborales flexibles y la intensificación de la digitalización en muchos sectores (Cordero y Montoya, 2022).

La pandemia cambió la dinámica del mundo propiciando que las organizaciones se reinventen en todo sentido ya sea por medio de "servicios de entrega a domicilio, clases por internet u otras alternativas, para mantenerse operativas, tomando en cuenta tres pilares claves para sobrevivir a esta crisis, los cuales son: cuidar a los clientes, innovar en todo sentido, y cuidar a los trabajadores" (Alonzo et al., 2021, p. 88).

Dicho lo anterior, surge un nuevo tiempo en el análisis de las variables organizacionales: la *postpandemia,* ya que la pandemia dejó lecciones que aprender a lo largo de todas las disciplinas y el estudio dentro de las mismas se hace imprescindible a fin de

contribuir al proceso de reconfiguración de las organizaciones en tiempos de alta incertidumbre. Con relación a ello, vale compartir lo indicado por Ibáñez et al. (2022):

> De la revisión teórica, la historia nos enseña que la humanidad se ha sobre puesto a las pandemias, ya sea porque ha erradicado la enfermedad o porque ha aprendido a vivir con ella. Lo que nunca ha sucedido es que la población permanezca en sus casas por periodos prolongados sin realizar sus actividades económicas básicas: producir, consumir, distribuir y cambiar bienes y servicios. (pp. 331-332)

Las organizaciones se enfrentan a entornos inciertos como bien lo afirman Ibáñez y Castillo (2023):

> Toda empresa está expuesta a rigideces derivadas de cambios y situaciones adversas que se producen en su entorno, y, asimismo, se encuentra vulnerable a sus propios incidentes internos. Estas situaciones afectan a los procesos de la empresa, dependiendo del grado disruptivo e inesperado de éstos, tal como la pandemia del virus SARS-CoV-2, la guerra Ucrania-Rusia, entre otros. (pp. 67-68)

En este punto, es pertinente recordar que las organizaciones son sistemas sociales y abiertos que funcionan en total interdependencia con los factores que componen su entorno interno y externo; por tanto, el contexto hasta ahora descrito incide directamente sobre la gestión de las organizaciones en la actualidad. Son varias las variables a analizar dentro de la gestión organizacional actual, pero cumpliendo con el propósito de esta investigación, es oportuno compartir lo afirmado por Loaiza-Torres (2023):

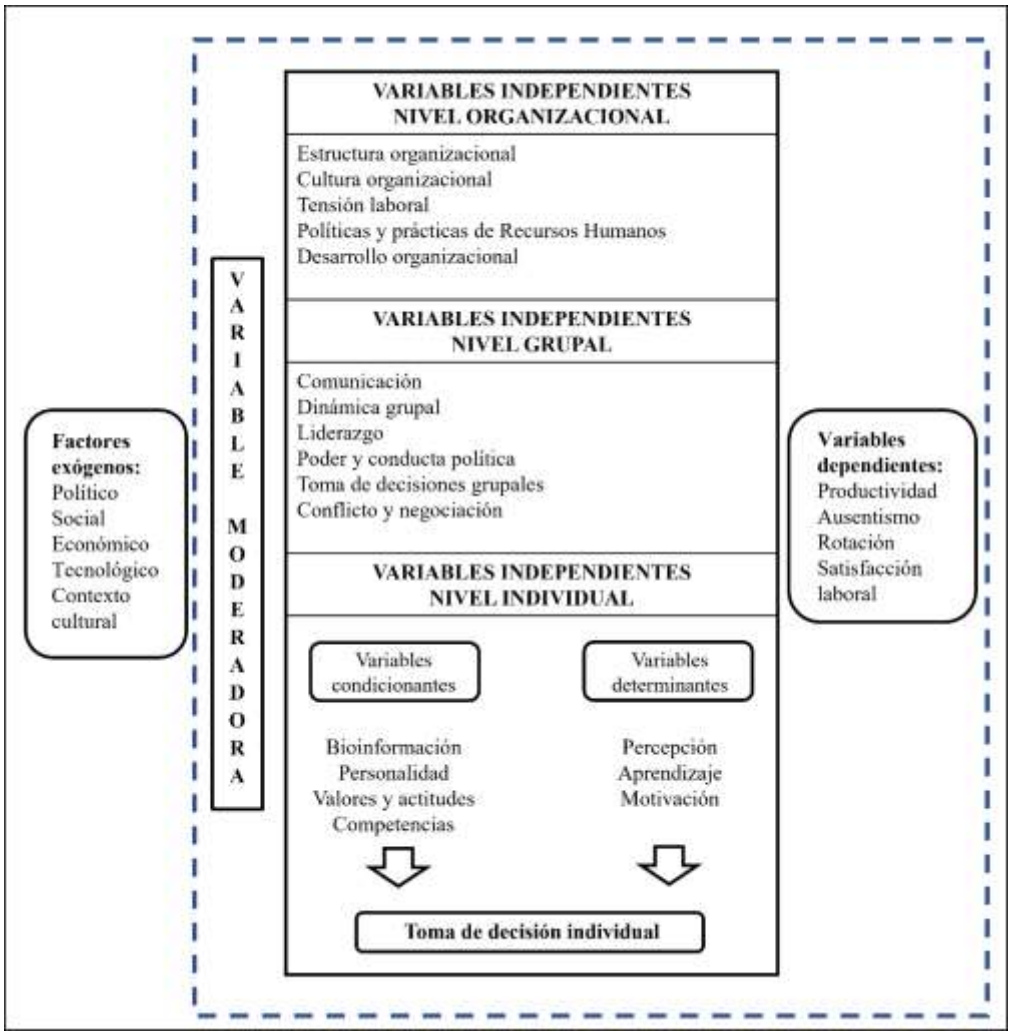
> La crisis mundial generada por la pandemia del Covid-19 ha traído cambios sin precedentes en las organizaciones y la forma de administrar. Para responder a las necesidades emergentes y rápidamente cambiantes, estas organizaciones se vieron obligadas a adaptar las estrategias de liderazgo y las estructuras de gobierno. (p. 10)

Para reconocer la influencia del entorno sobre la eficacia organizacional y su estrecha relación con el liderazgo, se puede recurrir al Comportamiento Organizacional (CO) el cual Celis y Hernández (2000) lo definen como:

> …el estudio de las acciones de la gente en su trabajo y que dicho análisis se aborda a través del estudio de tres niveles básicos: individual, el grupal y el organizacional, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de la organización. (p. 9)

Celis y Hernández (2000) presentan un *Modelo para el estudio del Comportamiento Organizacional* adaptado de Kreitner y Kinicki y posteriormente, Celis (2012), adecúa la propuesta de Robbins (2004) y diseña el *Modelo sistémico-social para el estudio del Comportamiento Organizacional*. A efectos de este estudio, se presenta una adaptación de ambos modelos (figura 1):

Figura 1: Modelo sistémico para el estudio del Comportamiento Organizacional



Fuente: adaptado de Celis y Hernández (2000) y Celis (2012)

Como presenta la figura 1, los *factores exógenos* inciden sobre la organización, los mismos, son considerados por una *variable moderadora*: la gerencia, a fin de comprender el resultado de su interacción con las *variables independientes* de los niveles: individual, grupal y organizacional, todo ello, con el objeto de predecir y actuar para garantizar la eficacia organizacional, medida a través de diversas *variables dependientes*, en este caso: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

Retomando lo citado de Loaiza-Torres (2023), la pandemia obligó a las organizaciones a redefinir sus estrategias, entre ellas, las de liderazgo. El Modelo sistémico para el estudio del CO muestra el liderazgo como variable independiente del nivel grupal, ello, implica su incidencia sobre las variables dependientes antes señaladas. Cabe señalar que, si bien dentro de este modelo es una variable independiente, todas estas variables se ve afectadas por los factores exógenos del entorno organizacional (interno y externo).

Para Contreras (2010) "el liderazgo es tal vez uno de los conceptos más utilizados en los análisis sobre la situación de las organizaciones y de nuestras sociedades, en particular cuando éstas enfrentan crisis o situaciones de cambio" (p. 3). Las consecuencias de la pandemia aunadas a las condiciones adversas como la guerra Ucrania-Rusia, invitan a la reflexión sobre el rol del liderazgo y, la pertinencia y evolución de las teorías del mismo. En la siguiente sección, se hará una breve revisión del liderazgo organizacional y sus principales teorías, a fin de detectar la pertinencia de su estudio en tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es decir, en un mundo VICA.

Liderazgo en postpandemia: una paradoja

La pandemia generada por el Covid-19 impulsó a los líderes a desarrollar nuevas habilidades para enfrentar situaciones inéditas, reflexionando sobre las competencias ya existentes a fin de mantenerlas o fortalecerlas. Las organizaciones independientemente de su naturaleza, tuvieron que adecuarse a una crisis mundial sin precedentes, lo cual provocó la

discusión sobre el término *liderazgo* (Loaiza-Torres, 2023), el cual tuvo que reconfigurarse colocando a las personas en el centro sin perder de vista lo que los financistas llaman "la caja" ya que se está viviendo el mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en su máxima expresión (Loaiza-Torres, 2023).

Para iniciar una reflexión sobre el liderazgo es necesario conocer sus principales teorías y enfoques, para este caso, se considerarán dos propuestas de Contreras (2010), la primera se basa en el estudio de Rost (1991) y la segunda, en López Camps y Leal Fernández (2005).

En la figura 2 se resume lo presentado por Contreras (2010), quien detalla que el estudio de Rost (1991) se basa en el análisis de 221 definiciones contenidas en 587 libros, capítulos de libros y artículos de revistas especializadas cuyo título indicaba que su énfasis principal era el liderazgo. Contreras (2010) destaca las cinco líneas principales de la década del 80 que, según este autor, se mantienen vigentes.

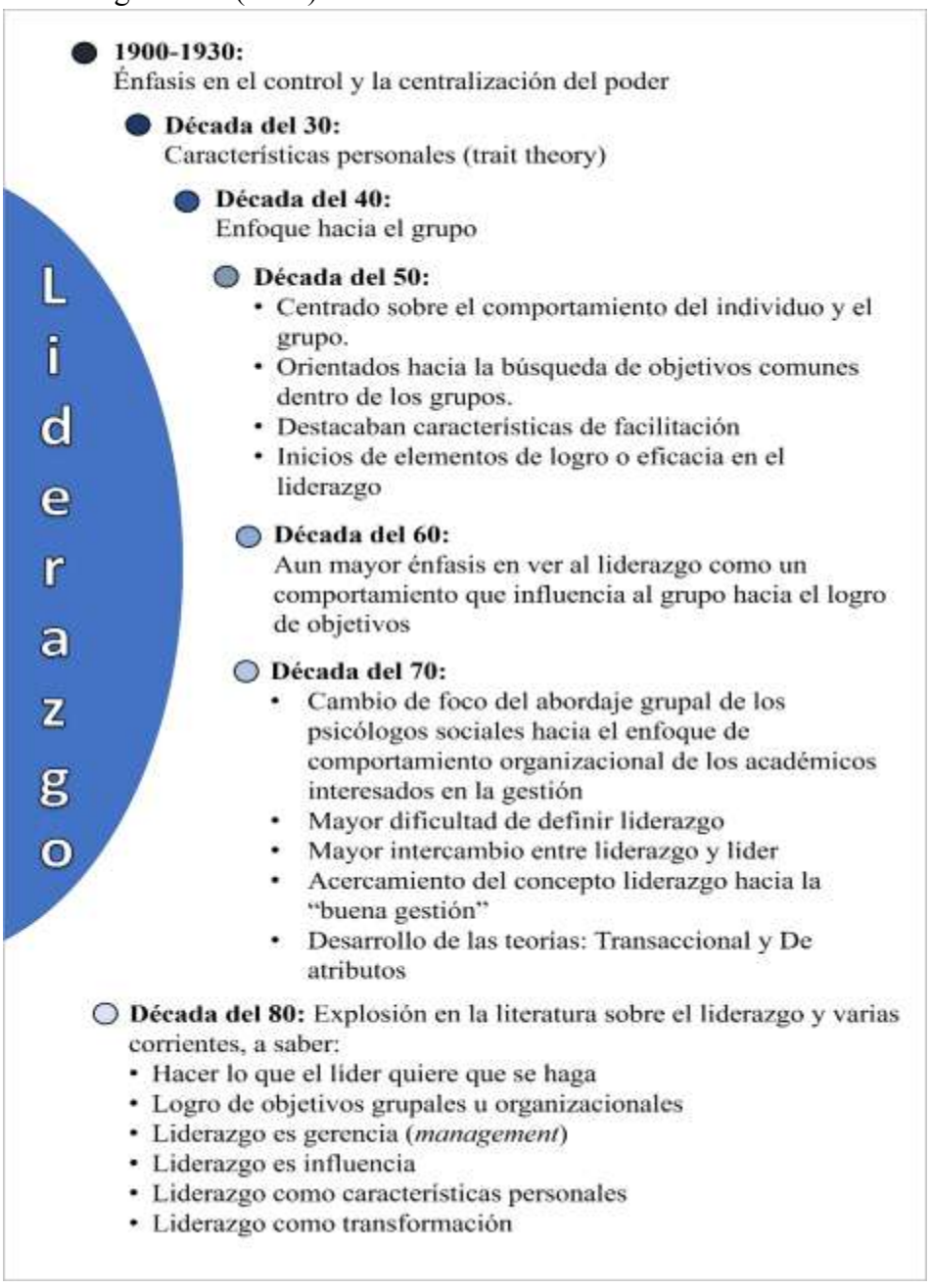
> Es decir, ver el liderazgo como obedecer al líder; asociar liderazgo a gerencia; vincularlo a la influencia; centrarse sobre las características personales; y, por último, ver el liderazgo como transformación. Nótese la disparidad de enfoques y lo contradictorios que pueden ser. Por ejemplo, obediencia, gerencia y atributos personales. (Contreras, 2010, p. 4)

La propuesta de López Camps y Leal Fernández (2005) (figura 3) presenta la evolución de las principales teorías de liderazgo con una mirada algo diferente a la de Rost, todo ello plasmado en Contreras (2010).

Reconociendo la importancia del liderazgo en las organizaciones, especialmente, en momentos de crisis tal como la pandemia de Covid-19, es de interés para esta investigación la *evolución de las principales teorías de liderazgo según López Camps y Leal Fernández* sintetizada en la figura 3. En esa línea de tiempo se puede verificar que en la década de los 80 se experimentó un auge en el desarrollo de enfoques y teorías sobre liderazgo

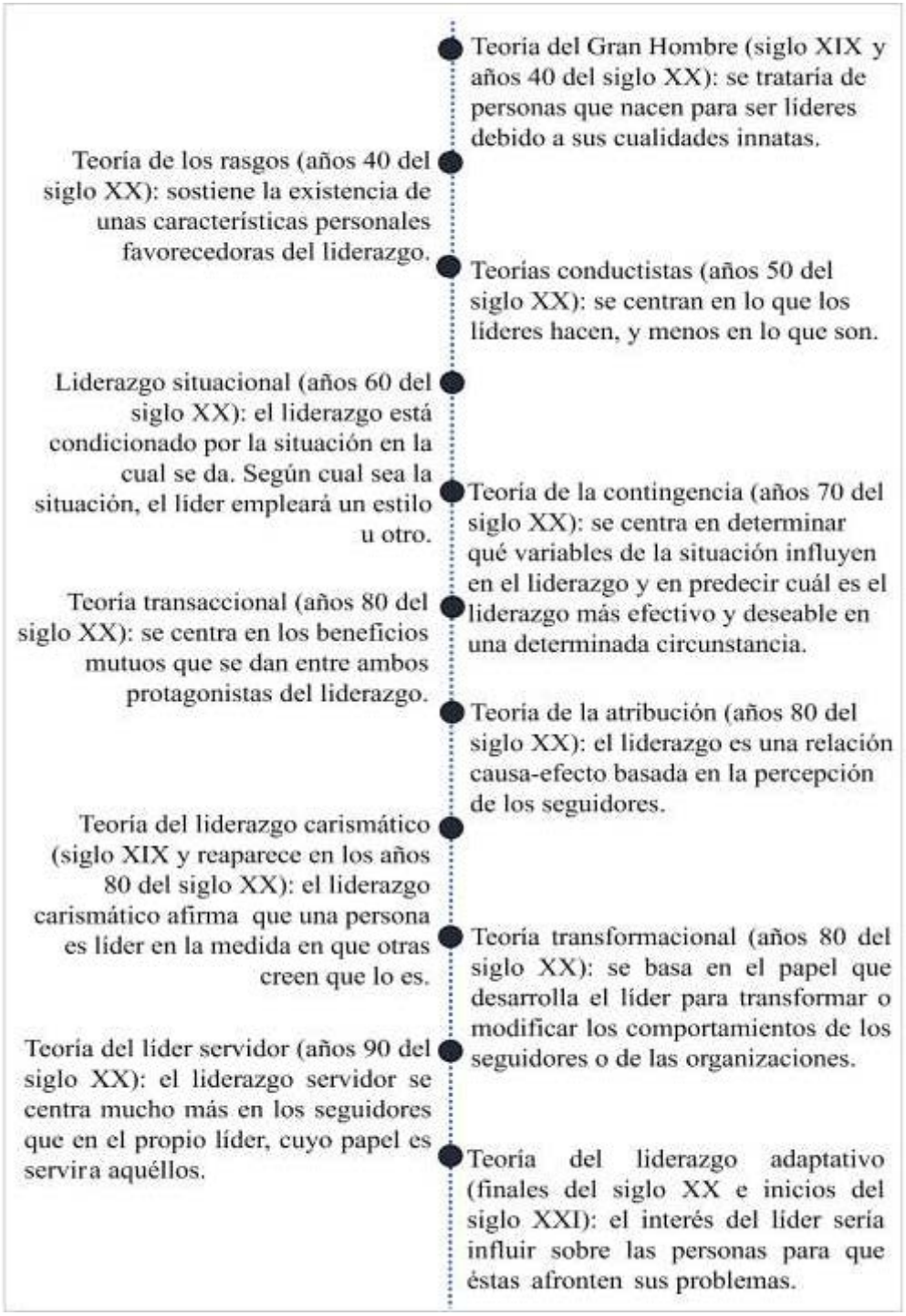
organizacional destacando las siguientes teorías: transaccional, de atribución, carismático, transformacional, servidor y adaptativo.

Figura 2. Evolución de los principales enfoques sobre la definición de liderazgo y tendencias de 1900 a 1989 según Rost (1991)



Fuente: adaptado de Contreras (2010)

Figura 3. Evolución de las principales teorías de liderazgo, según López Camps y Leal Fernández (2005)



Fuente: adaptado de Contreras (2010)

El confinamiento por el Covid-19 fue una oportunidad para "aprender a desaprender y aprender", así como para liderar en constante paradoja, como por ejemplo: involucrar a la base y al mismo tiempo ofrecer una dirección clara desde la cima; centrarse en los procesos centrales mientras se examina la periferia más opaca para mantenerse alerta ante acontecimientos inesperados; tomar decisiones improvisadas a corto plazo considerando las implicaciones a largo plazo; proporcionando flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes manteniendo el control; realizar una búsqueda deliberada y al mismo tiempo estar abierto a un surgimiento fortuito (Giustiniano et al., 2020)

Para Giustiniano et al. (2020) los mejores ejemplos de liderazgo durante la pandemia han expresado la cualidad paradójica de navegar por combinaciones inestables de sinergia y compensación ya que se puso a prueba la capacidad de los líderes para ser a la vez firmes y flexibles, valientes y empáticos, duros y compasivos, directivos y empoderadores, dispuestos a marcar el ritmo y responder a las realidades emergentes, dirigiendo y compartir liderazgo, liderar siendo liderado por expertos.

La pandemia impuso repensar el negocio y junto a ello, repensar los roles y los requerimientos internos y externos (Loaiza-Torres, 2023). Loaiza-Torres (2023) sostiene que:

> Todos los recursos son importantes, y el líder deberá agregar sanidad, a todos, pues la empresa está saliendo de una crisis transversal, que no pudo ser prevista, que modificó la cultura, la estructura, la misión y los objetivos. En palabras de Amigo (2022) se podría considerar como el líder ***sanador***: sanar del Miedo, sanar de la Pérdida, sanar de la desconfianza, sanar de las transiciones rápidas transversales e inabordables. Mientras que Angarita Vega & Claro Pérez (2022) consideran que el liderazgo post pandemia debería denominarse liderazgo ***sostenible***, el cual se basa en la visión y voluntad de generar impacto positivo a largo plazo, siendo las herramientas digitales. las nuevas tecnologías y el entorno virtual son las nuevas condicionantes para el liderazgo postpandemia. Tanto el líder sanador como el líder sostenible incluyen el concepto de resiliencia, por lo que es posible afirmar que está presente en estos estudios de diferentes autores el liderazgo resiliente, que, a su vez, se enmarca también en el concepto de liderazgo ***adaptativo***. (p. 15)

La pandemia aceleró la evolución de diversos procesos en la vida organizacional, entre ellos, los estilos de liderazgo que fueron pertinentes durante ese periodo y que hoy día se mantienen puesto que el líder tuvo que poner en práctica competencias no sólo técnicas sino aquellas que le permitieran

> …relacionarse de una buena manera con sus colaboradores tratando de controlar y direccionar la organización para no entrar al caos, confiar en el equipo de trabajo, mantener comunicación permanente mediante el uso de las tecnologías y brindar apoyo no solamente al personal sino también a la comunidad entera mostrando el valor de la solidaridad. (Loaiza-Torres, 2023, p. 15)

Esto nos lleva a reconocer la importancia de estudiar de los estilos de liderazgo que permitieron a las organizaciones alcanzar sus objetivos durante la pandemia y posterior a ella considerando la alta imprevisibilidad e incertidumbre del entorno organizacional actual.

Reflexiones Finales

El presente estudio tuvo como propósito central argumentar la importancia del análisis del liderazgo en un escenario postpandemia, reconociendo que fue este acontecimiento el que marcó la vida de las organizaciones de manera transversal. Su carácter global, afectó un bien superior como es la salud y reconfiguró el entorno de actuación económico, político y social.

La pandemia trajo consigo, entre otras repercusiones, el confinamiento, así como pérdida de trabajos, reducción de la demanda y escasez. Perturbó el trabajo lo que conllevó a una clara lucha de las organizaciones por adaptarse y recuperarse a largo plazo.

La presente investigación documental, centró su atención en dos secciones que permitieron en primer lugar contextualizar la realidad de las organizaciones luego de la pandemia y los acontecimientos político, económicos y sociales posteriores a la misma como, por ejemplo, la guerra Ucrania-Rusia. Y, en segundo lugar, hacer una breve revisión del

liderazgo organizacional y sus principales teorías, a fin de detectar la pertinencia de su estudio en tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es decir, en un mundo VICA.

Durante la pandemia, la respuesta organizacional reveló posibles historias de éxito, como el cambio a la telesalud, el aumento de los acuerdos laborales flexibles y la intensificación de la digitalización en muchos sectores. Luego, las organizaciones se siguen enfrentando a entornos inciertos que invitan a la reflexión sobre el rol del liderazgo y, la pertinencia y evolución de las teorías del mismo.

Desde el Comportamiento Organizacional cobra importancia el análisis de los *factores exógenos* que inciden sobre la organización y su influencia sobre variables como el liderazgo, puesto que este estudio puede contribuir a predecir y actuar para garantizar la eficacia organizacional

Descrito el contexto actual de las organizaciones luego de la pandemia por Covid-19, se hace necesaria la revisión de las variables que garantizaron la supervivencia de las organizaciones, en este caso, el liderazgo. El mundo VICA que acentuó la pandemia, impulsó a los líderes a desarrollar nuevas habilidades para enfrentar situaciones inéditas, reflexionando sobre las competencias ya existentes con el objetivo de mantenerlas o fortalecerlas a fin de adecuarse a una crisis mundial sin precedentes. Este mundo VICA conlleva a los líderes a repensar el negocio y junto a ello, repensar los roles y los requerimientos internos y externos.

Para conocer las principales teorías y enfoques de liderazgo se consideraron, inicialmente, dos propuestas de Contreras (2010), la primera se basa en el estudio de Rost (1991) y la segunda, en López Camps y Leal Fernández (2005). La *evolución de las principales teorías de liderazgo según López Camps y Leal Fernández* presentada en la figura 3 permitió verificar en una línea de tiempo que en la década de los 80 se experimentó un auge en el desarrollo de enfoques y teorías sobre liderazgo organizacional destacando las

siguientes teorías: transaccional, de atribución, carismático, transformacional, servidor y adaptativo.

De la revisión documental se evidenció que los mejores ejemplos de liderazgo durante la pandemia han expresado una cualidad paradójica llevando a los líderes a ser firmes y flexibles, valientes y empáticos, duros y compasivos, directivos y empoderadores, entre otras paradojas ya descritas. La pandemia aceleró la evolución de diversos procesos en la vida organizacional, entre ellos, los estilos de liderazgo que fueron pertinentes durante ese periodo y que hoy día se mantienen puesto que el líder tuvo que poner en práctica competencias no sólo técnicas sino aquellas que le permitieran adecuarse y superar la crisis; por tanto, se hace necesario el estudio de esos estilos de liderazgo que permitieron a las organizaciones alcanzar sus objetivos durante la pandemia y posterior a ella considerando la alta imprevisibilidad e incertidumbre del entorno organizacional actual.

En conclusión, se reconoce la importancia del análisis del liderazgo en un escenario postpandemia para determinar las competencias de liderazgo que a partir de la pandemia se han quedado y están presentes en las organizaciones.

Referencias

Alonzo, Luis; Álvarez, Luis; Del Canto, Ero; Escalona, Amanda; Gómez, Carlos y Orta, Humberto (2021). La reinvención organizacional en un mundo cambiante frente al COVID-19. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones, 5*(9), 79-90. http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art05.pdf

Ander-Egg, Ezequiel (1995). *Métodos y técnicas de investigación social*. Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires.

Ander-Egg, Ezequiel (2003). *Técnicas de investigación social: técnica para recogida de datos e información*. Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires.

Bernal, César (2006). *Metodología de la investigación* (2da. ed.). Pearson, México.

Celis Conde, María Teresa (2012). *La conducta de las organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico-social*. Edición de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Celis Conde, María Teresa y Hernández Y., Moraima C. (2000). *El Comportamiento Organizacional. Un enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano*. Edición de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Contreras, Manuel E. (2010). *Apuntes sobre Liderazgo*. https://www.academia.edu/2460422/Apuntes_sobre_liderazgo

Cordero, Ana (2022). Situación actual de la migración venezolana ante la pandemia originada por el COVID-19. En K. Torres, W. Aranguren y B. Hamidian, (Comp.) *Tendencias emergentes en tiempos de Covid-19 en el mundo del trabajo* (108-118). Edición de la Universidad de Carabobo. Venezuela. http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9238

Cordero, Ana y Montoya, Luz Alexandra (2022). Brecha digital en tiempo de pandemia. En N. Pernía Hoyo, T. Sandoval Uzcátegui, O. Fumero Díaz y A. A. Delgado Castillo (Coord.) *Transformación del mundo del trabajo en tiempo de pandemia en Venezuela* (267-284). Edición de la Universidad de Carabobo. Venezuela. https://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/9033/3/ISBN-9789802338009.pdf

Giustiniano, Luca; Cunha, Miguel Pina E.; Simpson, Ace.; Rego, Arménico & Stewart, Clegg (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review, 16*(5), 971–975. https://doi.org/10.1017/mor.2020.57

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). Mc Graw-Hill, México.

Ibáñez, Neyda Mercedes y Castillo Oropeza, Rubén Argenis (2023) Riesgos globales y prospectiva de la administración de negocios en Venezuela desde una perspectiva de los objetivos del desarrollo sostenible. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, 7*(13), 57-70. http://regyo.bc.uc.edu.ve/v7n13/art03.pdf

Ibáñez, Neyda Mercedes; Pérez, Jesús y Castillo Oropeza, Rubén Argenis (2022). Redes de colaboración y confianza para la perdurabilidad de los negocios frente al COVID-19. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones, 6*(12), 319-336. http://www.regyo.bc.uc.edu.ve/v6n12/art05.pdf

Loaiza-Torres, José (2023). Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio. *Perspectivas, 26*(52), 9-26. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332023000200009&lng=es&nrm=iso

Montoya, Luz Alexandra., Hernández, Juan Esteban y Montoya, Iván Alonso (2023). Marketing mutualista como estrategia emergente: Caso de la papa durante la pandemia de Covid en 2019. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, *13*(20), 149–170. https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a8

CAPÍTULO 3

EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA TOMA DE DECISIONES AMBIENTALES

José G. Ayala P

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad interpretar el rol del Contador Público en la toma de decisiones ambientales en el sector manufacturero de la zona industrial de San Vicente del Estado Aragua; enmarcada dentro del paradigma Humanista-Interpretativo, con un lenguaje cualitativo, bajo el método hermenéutico; utilizando como técnicas la observación participativa que se tomó en cuenta para la entrevista-semiestructurada, y los instrumentos de recolección de la información que fueron el guión de entrevista, la grabadora y luego transcrita al block de notas para su posterior interpretación. El estudio contempló el análisis e interpretación de la información con un procedimiento sistemático que abarcó cuatro etapas que se nombran a continuación: categorización, triangulación, estructuración y contrastación. De esta manera con la información de los informantes claves se pudo interpretar la posición sobre los cuales se basa el Contador Público para tomar decisiones ambientales que afectan los estados financieros de las empresas manufactureras como corporaciones de buen nombre que involucran a su personal en la responsabilidad socio-ambiental. Una de las conclusiones a las que llegó el investigador es que el Contador Socio-Ambiental es un sujeto que está teniendo gran importancia en la actualidad, como garantes del cumplimiento de normas ambientales vigentes en Venezuela, y que tienen cada día una extraordinaria responsabilidad por la obligación moral, ante las amenazas de la degradación ecológica y de contribuir al necesario balance de bienestar entre los ciudadanos para garantizar un mejor porvenir para las presentes y futuras generaciones.

Palabras Clave: Contador Socio-Ambiental, Toma de Decisiones-Ambientales.

Introducción

Las empresas de manufactura con sus procesos productivos se consideran una de las principales fuentes de daños ambientales y tienen una incidencia cada vez más negativa sobre el planeta, que afecta a las comunidades de personas que hacen vida alrededor de estas corporaciones, causando muchas veces la irrecuperabilidad de sus recursos naturales desde el agua hasta la vida. De allí la importancia que tiene el profesional de la Contaduría Pública protagonista de las organizaciones y como individuo frugal, como lo afirma Fernández (2019), puede con una visión financiera controlar con inteligencia su consumo, creando conciencia del impacto ambiental en cada una de sus acciones para todas las decisiones que deban tomar.

Lo anteriormente expuesto impulsa a pensar en que la esperanza en la sostenibilidad de un mejor futuro no puede perderse y que se debe experimentar el cambio que se desea ver en el mundo, aportando para que se logre lo expresado en el texto de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, así como también lo expresado en el texto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), documentos obligantes para asumir una postura de manera eficiente dentro del proceso de conservación y protección de los recursos naturales del país. Es por ello que surge la siguiente interrogante de investigación: ¿cuál es la visión hermenéutica del rol del Contador Público en la toma de decisiones ambientales en el sector manufacturero de la Zona Industrial de San Vicente del Estado Aragua?

Tratándose de un tema vital sobre el reporte del deterioro ambiental global en los estados financieros como parte de su responsabilidad socio-ambiental, se desarrolla el presente estudio con el propósito de interpretar el rol de Contador Público en la toma de decisiones ambientales, como parte de su desarrollo integral como ser humano trascendental. Adicionalmente, es necesario acotar que la línea de investigación adherida es la de Sistemas

de Información para la Toma de Decisiones, abordando la problemática con carácter Gerencial como un aporte a la profesión contable.

Metodología

Paradigma Interpretativo

El estudio se ubica dentro del paradigma post-positivista, lo cual permite enfatizar la criticidad diversa para corregir las discrepancias y permitir la búsqueda en escenarios naturales usando métodos cualitativos, con la novedad en la generación emergente de datos y haciendo del descubrimiento una parte esencial del proceso de investigación.

Método Hermenéutico

El método cualitativo practicado fue el hermenéutico, pudiendo con este arte el investigador ubicar su trabajo dentro del enfoque interpretativo asumiendo una postura abierta al mundo subjetivo explorado, con el propósito realizado de interactuar con los sujetos en su contexto.

Informante Clave

Desde el enfoque cualitativo, la selección de los sujetos de estudio no admite escogencia al azar, aleatoria y descontextualizada. En relación a este planteamiento Martínez (2009: 86), indica que un informante es "aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador, tiene la habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto positivamente para participar en el estudio". De acuerdo a este planteamiento se contó con tres informantes claves con cargos con amplia experiencia en el proceso contable y financiero, grabándose la entrevista y luego descritos con las claves que formaron parte del estudio con la finalidad de resguardar la confiabilidad de la información, los cuales se detallan a continuación:

***CSA–01*:** Contador Socio-Ambiental 01 - **MADUREZ**

***CSA–02*:** Contador Socio-Ambiental 02 - **CONTEMPORANEIDAD**

***CSA–03*:** Contador Socio-Ambiental 03 – **JUVENTUD**

Procesamiento de la Información

Con el fin de efectuar el análisis respectivo de la información obtenida en el proceso comunicacional, luego de transcrita la entrevista íntegramente, se realizó un procedimiento sistemático que admitió descomponerla en sus partes más fundamentales, hasta llegar a su naturaleza, ya que se trata de testimonios o evidencias aportadas por los informantes. Para procesar la información recabada durante las entrevistas se aplicaron las etapas siguientes: ***la categorización, la triangulación, la estructuración y la contrastación***.

Para la definición esencial de entendimiento de las etapas se ha tomado a Martínez (2006), que lo explicita de forma magistral para la presente investigación de la manera siguiente:

1.- La categorización: Parafraseando a Martínez, sería el esfuerzo del investigador de introducirse intensamente con su mente maravillosa en la realidad expresada, revisando las grabaciones protocolares repetidamente con el propósito de revivir esa realidad en su situación concreta y reflexionar en ella para comprender lo que pasa, asignando categorías o clases significativas.

2.- La triangulación: Ésta es una técnica con la que cuenta el investigador cualitativo para el proceso de corroboración estructural, utilizando todo lo que se considere pertinente, tenga relación y se considere útil.

***3.- La estructuración*:** Se considera como una ayuda inestimable con la elaboración frecuente de diseños gráficos (con flechas, tipos de nexos, relaciones, etc.), ya que permiten integrar y relacionar muchas cosas y ayudan a captarlas en forma simultánea.

4.- La contrastación: Esta etapa de la investigación consiste en relacionar y contrastar los resultados, para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes o sobre los pisos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa. Es, por consiguiente, también un proceso típicamente evaluativo, que tiende a reforzar la validez y la confiabilidad.

Resultados

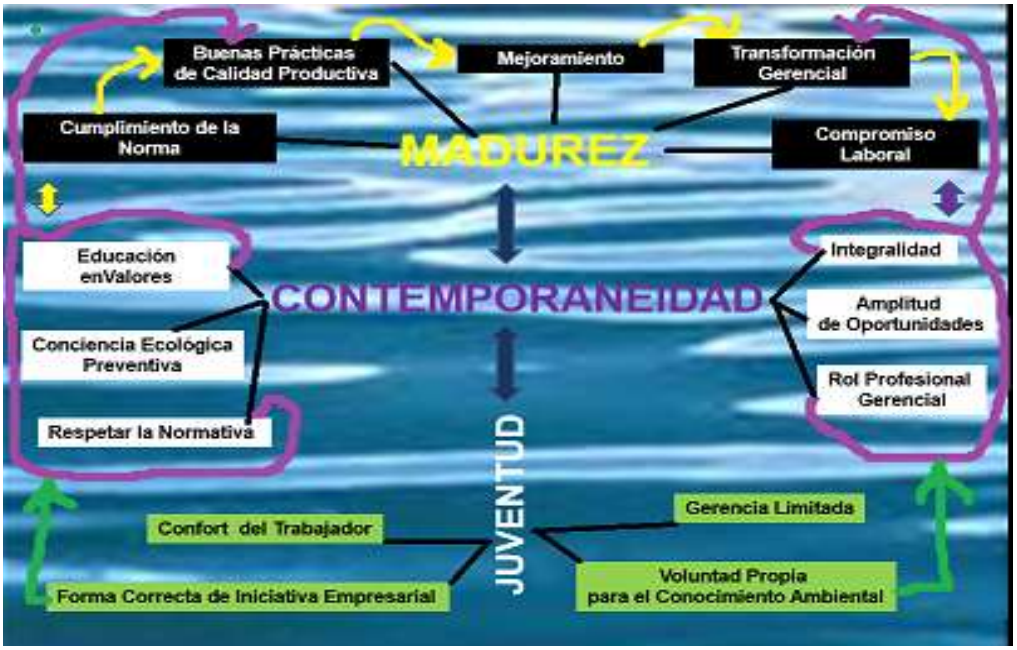


Figura 1. Estructuración General Resumida.
Contador Socio-Ambiental CSA-01, CSA-02 y CSA-03.

A efectos de la preparación del presente artículo de investigación (soportado en el trabajo de grado del autor para el nivel de maestría con la magistral dirección del **Tutor Doctor José Felipe Cabeza**, presentado en febrero del año 2020, justo antes de la pandemia conocida como COVID-19), se configuró el análisis de los resultados cualitativos resumiendo el proceso de las tres primeras etapas con la "Figura 1. Estructuración General

Resumida. Contador Socio-Ambiental CSA-01, CSA-02 y CSA-03.", la cual emergió luego de analizado los resultados.

Seguidamente, se pudo evidenciar en la información recabada y procesada que existen contrastes entre las opiniones de los informantes, la observación realizada por el autor y la teoría revisada en la observación documental, permitiendo con esto explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa con la fase de la contrastación que permitió develar que hubo coincidencias por parte de los informantes clave (**Madurez, Contemporaneidad y Juventud).**

En este mismo orden de ideas, estos profesionales consideran que el Contador Público tiene como esencia innata la sensibilidad, que de alguna u otra forma se va desarrollando en el transitar profesional desde la juventud hasta la edad madura a nivel profesional contable, es decir, va a depender del ambiente corporativo donde se desenvuelva, que en diversas situaciones de la vida saldrá a relucir la facultad de percibir o experimentar sensaciones, impresiones, manifestaciones del medio ambiente, externo o interno a la empresa manufacturera.

También se observa claramente con ello que el profesional de la Contaduría Pública tiene un papel protagónico como respuesta adecuada y oportuna para la resolución de problemas ambientales, destacando el potencial que tiene como una obra maravillosa en la escala evolutiva de la especie humana, poseedor de sensibilidad vital como requerimiento primordial para la búsqueda de una sociedad ecológica.

Consustanciado con estas aportaciones, Bergoglio (2015: 111) afirma que para crear esa cultura ecológica y dar respuesta a los problemas que van apareciendo en torno a la degradación del medio ambiente, se debería "tener un programa educativo para la creación de un estilo de vida y una espiritualidad que conformen una resistencia ante el avance del paradigma tecnocrático, que avasalla cada vez más a la humanidad". Hace énfasis en este

aspecto al considerar que las mejores iniciativas ecologistas pueden terminar encerradas en la misma lógica globalizada. Por lo tanto, buscar sólo un remedio técnico a cada problema ambiental que surja es aislar cosas que en realidad están entrelazadas y esconder los verdaderos y más profundos problemas del sistema mundial.

En otro orden de ideas aportantes que los informantes clave llegan a expresar en cuanto a las actitudes en la toma de decisiones ambientales, coinciden en que es importante aplicar estrategias bajo enfoques legales y apoyar las iniciativas empresariales desde lo interno hacia lo externo, considerando el impacto que pueda afectar a la comunidad que los rodea y a la imagen que puedan tener como corporación con la finalidad de obtener estados financieros con resultados favorables incluyendo pasivos contingentes necesarios para conservar la empresa en marcha como principio contable.

Sin embargo, estos informantes entran en desaciertos en cuanto a la forma como se abordan las decisiones en los diferentes instantes de carrera profesional y experiencial, considerando que "la parte de seguridad (-higiene y ambiente-) manejan toda esa parte ambiental para llevar a cabo todo lo que tiene que ver con esa ley, pero, por lo menos mi parte es muy contable" descrito así por **Juventud,** mostrando un nivel de gerencia limitado y al margen del ambiente por el tamaño de la empresa manufacturera y la posición que le ha tocado representar; también, hay circunstancias para activar la función del contador para darle trascendencia en la búsqueda de soluciones a problemas ambientales, señalado así por **Madurez** cuando dice "yo misma soy" porque "sentía que teníamos un vacío legal", o viéndolo desde la visión de **Contemporaneidad** en donde considera que es necesario el compromiso de aplicar estrategias bajo el enfoque ecológico ante la ausencia de un servicio público de recolección de desechos sólidos porque "sería irresponsable de que ah bueno, yo te pago pero entonces ¿qué hago con la basura la dejo ahí?".

En base a lo antes planteado, vemos a una figura donde el contador reconoce lo referente a las teorías ambientales como modelo para el desarrollo integral de la profesión

contable, afirmándose por medio de la observación en la cual se evidenció que la conversación fluía por la experiencia profesional del ser contable que habita en los informantes que los ha impulsado al conocimiento sobre el medio ambiente.

En base a esto se considera que el profesional contable colegiado en el Estado Aragua que está fuera del ámbito de las empresas manufactureras requiere de una re-educación ambiental para reconocerse como parte activa del medio ambiente en vista de que los colegios federados de la profesión contable están ideados primordialmente para el contador que trabaja de libre ejercicio con una perspectiva netamente financiera donde la visión ecológica está ausente, debido a que son escasos los instantes que tienen ese toque ambiental que no sea un trámite administrativo de último minuto para un cierre fiscal o de ejercicio contable.

Tomando en cuenta la parte experiencial y profesional del investigador que también entra en la espiral del conocimiento, y la investigación tiende a clarificar que el contador bajo relación de dependencia en las empresas manufactureras tiene un mayor nivel de comprensión de la perspectiva del medio ambiente a escala mundial, como lo detalla en su intervención el informante clave **contemporaneidad** secundado por el informante clave **madurez**.

Aunado a este análisis de los resultados está también implícita la grave situación económica que experimenta el sector manufacturero de la zona industrial de San Vicente del Estado Aragua, y muy particular es la revelación que hace el informante **contemporaneidad** en su conversación profunda, donde expresa con una sensibilidad observada en el desarrollo de la entrevista que “cantidad de empresas aquí están cerradas y tú te das un paseo por toda la zona industrial y aparte de que el tema de inseguridad también aquí es complicado”, rematando luego con ésta sentencia: “y fíjate a donde hemos llegado, ¡es el declive de todas las empresas aquí de la zona industrial!, no me extrañaría que muchas empresas que el tema ambiental que venían manejando anteriormente le den la misma prioridad ahora, si apenas se

pueden mantener abiertas". A pesar de ello, todavía se mantienen operativos tratando de ver cómo llevan esto a la condición ideal.

Es así como se está enfrentando el individuo entrevistado a un pensamiento complejizado, donde todo confluye al mismo tiempo, la preocupación tanto por la sobrevivencia de la empresa manufacturera como por gerenciarlas de forma ecológica, dando cumplimiento a las normas medio ambientales para la preservación de los recursos naturales para el sustento de las generaciones futuras, y a su vez siendo resilientes para enfrentar todos los obstáculos que se le han puesto a la producción en Venezuela sin desanimarse en el intento, cualidad que han adquirido los informantes clave con su experiencia, lo cual los hace ser campeones maravillosos en esta Venezuela de las dificultades**.**

Con esa vehemencia que lo caracteriza el informante **Contemporaneidad** también agrega a sus revelaciones que "entonces si tú tienes toda tu permisología, procedimientos, eso te da una ventaja competitiva porque esa gente va a preferir comprarte a tí que a otra empresa que puede ser que no tenga permisología, que no tenga un procedimiento, que no tenga los procesos de control de calidad". Es allí donde se incerta en el paradigma de la complejidad que sustenta la investigación lo que es la consciencia, y en concordancia con lo señalado por Ugas (2006: 50), "el Hinduismo, Budismo, Taoísno y el Zen al ser incorporados en la reflexión de los pensadores occidentales contribuyen a que los científicos percibieran el mundo físico de otra manera y tuvieran otra visión de la realidad", por lo que la consciencia es un aspecto a ser incluido en la investigación de los fenómenos medio ambientales, y en el caso que corresponde sobre el papel que protagonizan los contadores públicos en la toma de decisiones ambientales.

Actualmente, en el plano de la toma de decisiones "todo va dependiendo de la capacitación que tenga cada quién para concientizarse de hacer las cosas de buena manera, de involucrarnos, de hacer jornadas, de hacer talleres para nosotros tener los conocimientos de toda esa parte ambiental", tal como es señalado por el informante **Juventud**. En contraste,

Ugas (ob. cit.) detalla que la aventura de la transformación que llamamos vida, "amerita mucho más que asistir a charlas y conferencias, toca la raíz misma de las creencias y comienza a ocurrir cuando nos sentimos arquitectos de nuestra vida y constructores de nuestro destino y del de la humanidad" (p. 104).

Es necesario acotar que el actual contador se ve enfrentado a nivel social por un ambiente transcomplejo que lo hace vulnerable, es por ello que los valores del Amor y el Respeto juegan un papel importante en estos distintos escenarios en que se enfrenta la profesión contable, porque la tarea es, como dice Jarrín (2008) "monumental" y puede parecer inclusive romántica porque los cambios de la visión profesional contable han de incorporar "la dimensión moral y espiritual".

Adicionalmente, el mismo autor Jarrín, hace mención que "cuando logremos eliminar los temores en los gerentes empresariales, se harán presentes mente, corazón y espíritu en su pleno potencial para desarrollar a la organización a niveles extraordinarios", para comenzar el proceso evolutivo de gerentes a líderes, y convertirse en asesores tipo coach del gran equipo corporativo al cual pertenecen, que hacen que la gente mejore, que se convierte luego en su familia que pertenece a una comunidad y a una ciudadanía, que lo hacen ser un ciudadano trascendente.

Reflexiones Finales

En base a lo antes expuesto, se concluye que el profesional de la contaduría pública que trabaja bajo relación de dependencia en las empresas manufactureras de la zona Industrial de San Vicente del Estado Aragua, ha sido modelado con los valores corporativos asumiendo su rol protagónico para dar respuesta a la problemática ambiental generada por las mismas empresas manufactureras donde laboran, siendo esto de gran importancia y de alto impacto para el desarrollo de un país como Venezuela. Son herramientas para el logro de los objetivos

planteados en esta investigación, que ayuda a interpretar el papel que juega el profesional contable en el cumplimiento del deber ambiental desarrollado en la legislación venezolana**.**

En base a lo antes expuesto, se puede afirmar con propiedad luego del paseo investigativo por la experiencia de contadores experimentados en empresas manufactureras, que ser contador es ser un profesional íntegro e integral, con visión de ética basada en una educación en valores, comprometido en apoyar a otros en su ejercicio profesional y aportar al avance próspero de las empresas manufactureras, por medio de la cual la pasión por hacer un trabajo hermoso y de excelente calidad que lo caracteriza por el compromiso incondicional, con sentido resiliente sin desmayar por las circunstancias adversas que rodean el desarrollo del trabajo, lo impulsan al compromiso con el medio ambiente para gerenciar las empresas de forma ecológica como aporte a la Agenda 2030 de la ONU, lo cual se confirma con el cumplimiento en materia legal y supervisión de los estándares de calidad de los productos fabricados para una mayor ventaja competitiva en el desenvolvimiento de los negocios.

Actualmente, el contador experimenta distintos aspectos frente a una sociedad transcompleja llena de factores negativos que influyen en su perspectiva para la toma de decisiones acertadas.

Sin embargo, sobre la balanza está el riesgo de contraer multas por pasivos contingentes no reportados en los estados financieros y desde el punto de vista de no poder prever lo que pueda acontecer ante tanto caos e incertidumbre, es útil y oportuno comprender el impacto ambiental que puede generar la actividad industrial en la cual está comprometido y en riesgo condenable, para así medir el impacto que esto genera de acuerdo a lo normativo que ya está documentado mediante ésta investigación, confirmándose su plena vigencia y la huella material que puede imprimirse en la salud de la entidad financiera.

Y como dice el pensamiento histórico de Peter Drucker "lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar". De allí que el contador es la imagen de la empresa manufacturera dotado de cualidades para tomar decisiones ambientales, a tal punto de considerarlo responsable por la estabilidad y futuro de la industria; es por ello que, el contador es poseedor de herramientas valiosas que pudieran ser utilizadas dentro de la profesión contable y su gremio en general en el país, para sembrar y cosechar la sensibilidad vital que requiere la sociedad venezolana del siglo XXI.

Esta investigación ha permitido coincidir con Jarrín (2008) en que "el líder empresarial emergente en la era de la consciencia ha de ser un individuo autorrealizado y de espectro completo, convertido en líder por su profundo desarrollo personal y por haber encontrado su misión en la vida", lo cual lo hace trascender impulsándolo a apoyar a los demás como un maestro tipo gurú a encontrar su significado.

Por esta razón, se considera que los jóvenes profesionales de la contabilidad establezcan relaciones experienciales con estos maestros contables, con la finalidad de vislumbrar los distintos desencadenantes que pueden llevarlos al nivel de consciencia que aporta la investigación en sus resultados, aplicando la transformación gerencial como una metamorfosis práctica y sensible en el devenir de la profesión contable.

Bibliografía

Bergoglio, J. (2015). **Carta Encíclica *LAUDATO SI* Sobre el Cuidado de La Casa Común.** (1ª Ed.). Caracas, Venezuela: Editorial San Pablo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 36.860 de fecha 30 de Diciembre de 1999 (Título III Capítulo IX "De los Derechos Ambientales", artículos 127, 128 y 129).

Fernández, M. (2017). **Una Frugalidad no Construida en el Marco de una Educación Ambiental Descontextualizada: una Aproximación Epistemológica Emergente desde la Perspectiva Docente.** Tésis Doctoral no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas, Venezuela.

Fernández, M. (2019). **La Frugalidad El Nuevo Reto de la Educación Ambiental Rumbo a la Sostenibilidad.** Ponencia presentada en la Jornada de Re-Educación Ambiental: un espacio para re-encontrarse como parte activa del Ambiente. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay, Venezuela.

Jarrín, A. (2008). **De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial.** (1ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Creating.

Martínez, M. (2006). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación.** (2a Ed.). México, D.F.: Editorial Trillas, S.A.deC.V.

Martínez, M. (2009). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa** (2ªEd.). México, D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Organización de las Naciones Unidas. (11 de junio de de 2019). **Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.** http://un.org/sustainabledevelopment/es.

Ugas, G. (2006). **La Complejidad: Un modo de pensar.** (1ª ed.). Táchira, Venezuela: Ediciones del taller de estudios epistemológicos en Cs. Sociales.



CAPÍTULO 4

EL TALENTO LÍQUIDO Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA): *BINOMIO CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL*

Nerza Rey de Polanco

Resumen

Una característica incuestionable que define los entornos laborales y empresariales del presente es el cambio constante, signado primeramente, por ambientes volátiles, inciertos, complejos, ambiguos (VUCA),y más recientemente, por entornos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles (BANI), razón por la cual las empresas requieren nuevas estrategias de gestión del talento y adopción tecnológica, incluida la Inteligencia Artificial, para afrontar con éxito la magnitud de tales cambios y desafíos sin precedentes. Desde esta premisa, el objetivo de este artículo que, se inspira en la teoría del sociólogo Zygmunt Bauman sobre la modernidad líquida, extrae de allí el concepto de "talento líquido", indicativo de adaptabilidad, agilidad y resiliencia, para crear junto con el uso de la inteligencia artificial (IA), un binomio clave, que sirva de pilar en la transformación necesaria para sobrevivir con éxito el dinamismo presente. Se analizará la dialéctica existente entre ambas variables, a través de una revisión teórica de carácter documental, donde se develan las características necesarias en los colaboradores y cómo la IA puede potenciar el talento líquido y éste a su vez a la Inteligencia Artificial, permitiendo a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar ante las más inesperadas y veloces situaciones que se presenten.

Palabras Clave: Entorno BANI/VUCA, Inteligencia Artificial, Modernidad Líquida, Talento Líquido, Transformación Empresarial

Introducción

El panorama presente en el mundo organizacional, especialmente en la última década del siglo XXI, había estado caracterizado por alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA) (Bennett & Lemoine, 2014), no obstante, ante la velocidad y magnitud de acontecimientos tecnológicos, económicos y sociales, luego de la pandemia Covid 19 y cambio climático, ha dado lugar a darle otros calificativos, como frágil, ansioso, no lineal e incomprensible (BANI), para significar que se trata de un contexto excesivamente desafiante para las organizaciones (Jamais Cascio, 2020), todo lo cual demanda renovación, innovación y el desarrollo de nuevas capacidades para adaptarse y responder rápidamente a los voraces cambios.

Ciertamente, luego del advenimiento de la era digital o *Digital Age*, la humanidad se ha visto arropada por las tecnologías de la Información, con una popularizada expansión de las redes sociales, medios de comunicación digitales y más recientemente las invenciones de Inteligencia Artificial, que con la aparición de la *generative intelligence*, con los diversos chatbots, se generó una explosión digital muy sentida, a partir del 30 de noviembre de 2022, cuando Open AI (2022), lanzó al mercado el ChatGPT de acceso libre. Esto, unido a otros factores de alto impacto como la globalización, la pandemia por el Covid 19, entre otros, han dado como resultado una evidente necesidad de transformación y cambio en los esquemas tradicionales de conducir las empresas, hacer negocios, tomar decisiones y realizar los trabajos, donde el liderazgo y comportamiento del talento humano son determinantes para lograr las adecuaciones requeridas.

Ante esta realidad, las organizaciones, para no quedarse atrás y evitar la obsolescencia, buscan renovarse permanentemente e innovar, recurriendo para ello a múltiples medios y utilización de recursos de manera holística e integrada. Es justamente aquí, donde se hace imprescindible dibujar con precisión el perfil del colaborador que requieren las organizaciones para surfear las fuertes olas. No hay tiempo para la resistencia

al cambio, ni para seguir sosteniendo viejos paradigmas, se requiere “talento líquido” y uso de la IA con efectividad, para que en perfecta sincronía dialéctica den un paso hacia adelante, triunfando en el dinámico mundo corporativo.

Abordaje Metodológico

Dado que, el presente artículo plantea como tesis central que, la combinación de talento líquido y el uso de la inteligencia artificial (IA) puede ser la clave para la transformación empresarial, resiliencia y el éxito en estos volátiles entornos, se utiliza una metodología cualitativa basada en la revisión de literatura disponible sobre ambas variables: Talento Líquido y la Inteligencia Artificial. En tal sentido, se revisaron textos, artículos académicos, informes de consultoría y casos de éxito, cuyos contenidos teóricos fueron interpretados con el rigor que brinda la hermenéutica, como alternativa investigativa. Desde esta estrategia metodológica, a continuación, se presentan los principales asideros de la revisión teórica, inspirada muy fundamentalmente en la teoría de la Modernidad Líquida del sociólogo y filósofo Polaco Zygmunt Bauman (1.925-2.017)

Fundamentación Teórica

Para fortalecer el análisis sobre el binomio Talento Liquido e Inteligencia Artificial, como factores clave para la transformación empresarial, se presenta la argumentación teórica de tres (3) ejes de interés, los dos primeros vinculados directamente con las dos variables objeto de estudio y el tercero, como complemento para el análisis:

El Talento Líquido desde la Teoría de Modernidad Líquida

La primera variable es el **Talento Líquido**. Para comprender este concepto es necesario adentrarnos en la teoría de la Modernidad Líquida, del destacado sociólogo Zygmunt Bauman, cuya obra central **Modernidad Líquida**, se ancla en el concepto metafórico de "líquido" para hacer referencia al agua: la que fluye, se adapta a distintas

superficies y llega a ciertos lugares donde otros elementos no pueden alcanzar, buscando con ello describir la naturaleza cambiante y fluida de las sociedades contemporáneas. En su texto Modernidad Líquida, Bauman (2004), afirma que, los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran, mientras que los líquidos son informes (sin forma) y se transforman constantemente: fluyen. Luego de dar una amplia caracterización y diferencias entre las propiedades de lo sólido y líquido, concluye que "Estas razones justifican que consideremos que la "fluidez" o la "liquidez" son metáforas adecuadas para aprehender la naturaleza de la fase actual, en muchos sentidos nueva, de la historia de la modernidad (p.8).

Así, bajo esta metáfora entre lo sólido y lo liquido, intenta explicar el estado cambiante de la condición humana en la actual sociedad capitalista. En estado líquido, un material posee más energía que en estado sólido, por tanto, le confiere libertad de movimiento y le permite adaptar su forma al recipiente que la contiene. Esto, proyectado al mundo corporativo da oportunidad a la desregulación, la flexibilización o la liberalización de los mercados.

Su obra abarca una reflexión profunda sobre cómo las estructuras y certezas que definieron la modernidad sólida, propias de la era medioeval hasta la llegada de la revolución industrial, estuvo caracterizada por instituciones estables, roles claros y trayectorias de vida previsibles, situación que es muy distinta en la modernidad líquida, donde la incertidumbre, la flexibilidad y la adaptabilidad son predominantes. Lejos de la estabilidad y las estructuras rígidas, ahora, en la modernidad líquida, todo es transitorio y mutable, inclusive, las instituciones tradicionales como la familia, el trabajo y el Estado-nación pierden su solidez y se tornan fluidas y volátiles.

En esa línea de pensamiento, Bauman sostiene que, en una **Sociedad Líquida**, las normas, valores y estructuras sociales están en constante cambio. La velocidad de la transformación tecnológica, económica y cultural produce un entorno donde las personas deben adaptarse continuamente, lo que genera una sensación constante de incertidumbre y

precariedad. Las relaciones humanas se han vuelto más frágiles, y las conexiones sociales, más superficiales y temporales, debilitándose los vínculos humanos.

Aparece así, el concepto de **Organizaciones Líquidas,** definida como aquella que busca dar respuestas cada vez más rápidas a un mundo que evoluciona a gran velocidad y, en consecuencia, desarrolla una capacidad de adaptación que le permite modificar estructuras y roles de forma flexible para vivir en el cambio permanente, fomentando además la cooperación entre los empleados. El factor más importante es el capital humano: las personas son el centro de la empresa y por ello la búsqueda y fidelización del talento son una constante. De hecho, en estas organizaciones los empleados, que también deben ser líquidos, son reconocidos no tanto por el cargo que ocupan sino por sus capacidades.

Talento Líquido: En línea con la explicación anterior, el concepto de "talento líquido" deriva de la necesidad de contar con individuos que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes propias del entorno líquido, donde el talento debe ser: **Adaptable**: Capaz de aprender rápidamente y de reinventarse en función de las demandas cambiantes. **Flexible**: Abierto a cambiar de roles, sectores y contextos con facilidad. Y **Autónomo:** Capaz de operar con independencia, tomando decisiones en entornos inciertos y complejos.

Los talentos líquidos son los también reconocidos como perfiles T que tienen entre sus principales características habilidades de versatilidad, conocimientos amplios en diferentes ramas y alta empatía, permitiendo trabajar de forma colaborativa entre diferentes equipos de proyectos o áreas. Son personas que se adaptan y aprenden rápidamente en un entorno cambiante y dinámico, lo que les permite desarrollarse de manera exitosa en nuevos roles y contextos, ya que además de los conocimientos específicos como especialistas en su área profesional, son generalistas con habilidades de persona.

En síntesis, Bauman desarrolla su tesis a través de una serie de argumentos interconectados que se entrelazan para explicar lo que significa vivir en una sociedad líquida.

Cuando Bauman introduce la metáfora de la "modernidad líquida" lo hace para describir una sociedad caracterizada por fluidez, inestabilidad y falta de estructuras sólidas. A diferencia de la modernidad sólida, donde las instituciones y las normas sociales proporcionaban un marco estable, la modernidad líquida se caracteriza por el **cambio constante** y la **incertidumbre**. Destaca cómo los valores tradicionales, las identidades fijas y las relaciones duraderas se han disuelto en un mundo donde todo es provisional y sujeto a cambio. La globalización, la tecnología y el consumismo acelerado son fuerzas que contribuyen a esta liquidez.

Otro tema destacado es el individualismo, en la sociedad líquida, el individuo se convierte en el principal actor social, pero también en el principal responsable de su propio bienestar. La individualización es un proceso ambivalente, ya que por un lado brinda mayor libertad, pero por otro lado genera una mayor sensación de soledad y precariedad. Bauman (2004) analiza cómo el individuo se ve obligado a construir su propia identidad en un contexto de elección constante, donde las normas sociales se han vuelto más difusas. La presión por el éxito y la búsqueda incesante de la felicidad generan un gran estrés y ansiedad, afirmando que "existe una enorme y creciente brecha entre nuestra condición de individuos de jure y nuestras posibilidades de transformarnos en individuos de facto -o sea, de tomar el control de nuestro destino y hacer las elecciones que verdaderamente deseamos hacer" (p.41).

Por otra parte, el trabajo, que antes proporcionaba seguridad y estatus social, se ha vuelto cada vez más **precario** e **inestable**. La flexibilidad laboral y la aparición de trabajos temporales son características distintivas del trabajo en la sociedad líquida. Bauman destaca cómo la desregulación de los mercados laborales y la creciente competencia global han debilitado los derechos de los trabajadores y han aumentado la **inseguridad laboral**, convirtiéndola en la nueva normalidad. La búsqueda constante de nuevas habilidades y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado se convierten en una necesidad imperiosa.

En cuanto al consumo y la identidad, Bauman (2004) analiza cómo la publicidad y los medios de comunicación manipulan nuestros deseos y nos incitan a consumir productos que no necesitamos. El consumismo desenfrenado genera una insatisfacción constante y una búsqueda interminable de la felicidad a través de los bienes materiales. Situación que contribuye a que las relaciones interpersonales, incluido el amor, se vuelven más frágiles y efímeras en la sociedad líquida. Bauman analiza cómo el miedo al abandono y la búsqueda de la gratificación inmediata dificultan la construcción de relaciones duraderas.

En resumen, la modernidad líquida se caracteriza por la inestabilidad, incertidumbre, individualismo, precariedad laboral, consumismo, fragmentación y el cambio constante, representado en la liquidez.

1. La Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento

Para abordar la segunda variable del estudio, es propicio mencionar que desde que John McCarthy acuñó por primera vez el término Inteligencia Artificial en la icónica Conferencia de Dartmouth en 1.956 en Hanover, USA, se creó el germen de lo que posteriormente se ha transformado en una disciplina, cuya evolución y desarrollo ha sido constante y veloz, haciendo realidad los más increíbles avances tecnológicos, con impacto en todos los ámbitos de la sociedad.

Una revisión en retrospectiva sobre el surgimiento de la IA, tomada de datos aportados por National Geographic (2023), nos remonta al siglo XIX, cuando ya científicos como el matemático George Boole, hablaba del Razonamiento Lógico como un sistema de ecuaciones. Pasando al siglo XX, se mencionan a Karel Apek, quien en 1.921 acuñó por primera vez el término Robot. Especial mención se hace a Alan Tourin (1936) reconocido como el padre de las computadoras y quien introdujo el concepto de los Algoritmos, al igual que John McCarthy, quien como ya se mencionó, fue el primero en acuñar el término Inteligencia Artificial. También, en 1969, M. Minsky, autor del libro Los Perceptores, dio

origen al estudio de las Redes Neuronales. Así las cosas, el desarrollo de la Robótica no se hizo esperar y en 1.980 la Universidad de Wasaca en Japón presentó el primer robot humanoide, capaz de interactuar con un humano y ejecutar un instrumento musical. Las dos últimas décadas del siglo pasado fueron fructíferas en desarrollos, destacándose la supermáquina de IBM *Deep Blue*, así como el surgimiento de la WWW, desarrollada por el físico Tim Berners, del Centro Europeo de Física Nuclear y que se hizo pública en 1991 (BBC News, 2019). Al inicio el Internet sólo servía para usar el correo electrónico y transferir archivos en forma analógica. Luego de este incipiente, pero impulsador hecho, los posteriores desarrollos no se hicieron esperar y hoy podemos preguntar cualquier aspecto, conectar con las redes sociales o acceder a millones de páginas web.

Ante tales avances tecnológicos, sin lugar a duda, el siglo XXI ha destacado por los imparables e impresionantes desarrollos de aplicaciones y plataformas que han revolucionado todos los campos del quehacer humano: comercio electrónico, plataformas en línea, RRSS, proliferación de dispositivos móviles inteligentes, acceso a información en tiempo real, hasta la creación de la Inteligencia Artificial Generativa, donde los grandes de la tecnología: *Microsoft, IBM, Google, Amazon, Open AI,* han dado sus aportes.

Importante entender que detrás de eso que llamamos **Inteligencia Artificial**, definida como la capacidad de las computadoras para realizar tareas asociadas con la inteligencia humana, como razonar, descubrir significados y aprender de experiencias pasadas, existe un inmenso entramado de algoritmos y conjuntos de datos para resolver problemas y procesar información de manera eficiente.

Una arquitectura de subcampos existe alrededor de la IA, tales como: el **Aprendizaje basado en Máquina** (*Machine Learning*), que se centra en el uso de algoritmos y modelos estadísticos para que las computadoras tengan la capacidad de mejorar en la realización de tareas a partir de la experiencia. El **Aprendizaje Profundo** (*Deep learning*), subcampo que imita el funcionamiento del cerebro humano para procesar datos y crear patrones para la toma

de decisiones. Se basa en redes neuronales profundas, que son sistemas de algoritmos inspirados en la estructura neuronal del cerebro. El **Procesamiento del Lenguaje Natural** (Natural Language Processing/PNL), entendido como la capacidad de las computadoras de analizar, entender y generar lenguaje humano y el más reciente hallazgo, la **Inteligencia Artificial Generativa** (*Generative AI*) que se centra en crear contenido nuevo y original, como imágenes, textos, música o incluso códigos de softwares.

En este orden de ideas, la Inteligencia Artificial (IA) ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en una realidad que está transformando radicalmente la forma en que vivimos y trabajamos. Según Davenport y Ronanki (2018), la IA permite a las organizaciones automatizar tareas rutinarias, predecir tendencias de mercado, personalizar experiencias de los empleados, y mejorar la toma de decisiones. Su influencia se extiende a múltiples sectores, marcando evidentes y profundos efectos en el mundo empresarial, con usos y aplicaciones en el área de producción, finanzas, mercadeo y ventas, y Recursos Humanos. Entre los principales impactos que genera la IA, se pueden resaltar en sentido general, los siguientes (Ver Tabla 1).

Tabla 1 **Impacto de la IA en las empresas**

ACCION DE LA IA	**RESULTADO**
Automatización de tareas	permite automatizar tareas repetitivas y rutinarias, liberando a los empleados para que se enfoquen en actividades de mayor valor agregado
Mejora de la toma de decisiones	Al analizar grandes volúmenes de datos, la IA proporciona información valiosa para tomar decisiones más precisas y estratégicas

Personalización	La IA permite ofrecer productos y servicios altamente personalizados, mejorando la experiencia del cliente y aumentando la satisfacción.
Innovación	La IA impulsa la innovación al permitir la creación de nuevos productos y servicios, así como la optimización de procesos existentes
Eficiencia	La IA aumenta la eficiencia operativa de las empresas, reduciendo costos y tiempos de respuesta.

Fuente: Nerza Rey (2024) a partir de Davenport y Ronanki (2018)

En lo que al área de Gestión del Talento se refiere, es fundamental considerar las distintas áreas de gestión, donde existen mayores posibilidades de aplicación, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla (Ver tabla 2)

TABLA 2 **Aplicaciones de la IA en Gestión Humana**

PROCESO	**ACCIONES DE IA**	**RESULTADO**
Reclutamiento y Selección	Screening de Currículums	La IA puede analizar grandes volúmenes de currículums de manera rápida y eficiente, identificando a los candidatos más adecuados según las competencias y experiencia requeridas para un puesto.
	Chatbots para Entrevistas Iniciales	

	Análisis de Redes Sociales:	Los chatbots pueden realizar entrevistas iniciales a los candidatos, ahorrando tiempo a los reclutadores y obteniendo información básica de manera automatizada. La IA puede analizar las redes sociales de los candidatos para obtener una visión más completa de su perfil y cultura de trabajo.
Formación y Desarrollo	Personalización de la Experiencia Recomendaciones de Capacitación Mentoring Virtual	La IA permite crear programas de formación personalizados para cada nuevo empleado, basados en su rol y necesidades específicas. Al analizar los datos de desempeño y las habilidades de los empleados, la IA puede recomendar programas de capacitación y desarrollo adecuados para cada individuo.

		Los sistemas de IA pueden emparejar a los empleados con mentores adecuados, basados en sus objetivos profesionales y áreas de interés.
Gestión del Desempeño	Análisis de Datos de Desempeño	La IA puede analizar grandes cantidades de datos de desempeño para identificar patrones y tendencias, así como para predecir el riesgo de rotación.
	Retroalimentación Automatizada	Los sistemas de IA pueden proporcionar retroalimentación automatizada a los empleados, basada en su desempeño y objetivos.
	Planificación de la Sucesión	La IA puede ayudar a identificar a los empleados con mayor potencial para ocupar puestos de liderazgo en el futuro.
Análisis de Datos y Toma de Decisiones	Análisis Predictivo	La IA puede predecir la rotación de empleados, la satisfacción laboral y otras

	Análisis de Sentimientos	métricas clave, permitiendo a las empresas tomar decisiones proactivas. La IA puede analizar los comentarios de los empleados en encuestas y redes sociales para identificar tendencias y mejorar el clima laboral

Fuente: Nerza Rey (2024) a partir de diversos artículos.

Por supuesto que, la implantación de la IA en la gestión de Talento requiere una inversión significativa en tecnología y capacitación del personal. Adicionalmente, el tema de la privacidad de los datos es clave pues se trata de garantizar la protección de los datos personales de los empleados. Otro aspecto por considerar es lo referente a los sesgos algorítmicos y la resistencia al cambio de los empleados ante la adopción de nuevas tecnologías, temas que no pueden pasar desapercibidos al momento de trabajar con la IA y donde aún existen muchos vacíos por cubrir.

2. Caracterización del entorno empresarial: Modelos *VUCA Y BANI*

Otro elemento de análisis teórico importante por considerar es lo referente a las características del entorno empresarial de las últimas décadas. A lo largo del tiempo en el marco de las **teorías del pensamiento** se han desarrollado diferentes modelos o conceptos que permiten entender mejor el contexto, buscando describir la realidad con un lenguaje simplificado. Así, surgieron los conceptos VUCA y BANI, representaciones simplificadas de la realidad desarrolladas para comprender mejor nuestro entorno.

Importante reconocer que, el acrónimo VUCA, el cual, según Jamais Cascio (2020), surgió en el ámbito militar, en la década de los 80 tras la guerra fría, intentando explicar un mundo complejo y ambiguo, es un concepto que se ha venido utilizando en el ámbito empresarial desde entonces para definir estrategias orientadas a controlar un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, cuya caracterización coincide bastante con la modernidad líquida descrita por Bauman.

Ahora bien, aunque los adjetivos que se atribuyen al concepto VUCA son palpables a la realidad del entorno actual, muchos estudiosos, comenzaron a verlo como insuficiente. Así, apareció el entorno BANI, el cual habiendo sido creado por en 2016 por Jamais Cascio, miembro del Instituto de Estudios del Futuro, tomó fuerza en 2020, cuando Cascio (2020) publicó el artículo *"Facing the Age of Chaos*" (Enfrentando la era del caos), donde el autor remarca el caos dejado por la pandemia mundial, el problema del caos climático, calentamiento global, los enigmas de la IA, entre otros, para amplificar con su modelo las características de la modernidad líquida y el modelo VUCA, pues tanto organizaciones, como el personal deben ir más allá de la complejidad, la inestabilidad y la incertidumbre. Existe una realidad gobernada por el caos y la confusión. A continuación, se presenta el significado del acrónimo, conformado por los términos en inglés. (Ver Tabla 3)

TABLA 3. Significado del acrónimo BANI

ACRONIMO	SIGNIFICADO
B de Fragilidad (Brittle)	Las estructuras y sistemas pueden parecer fuertes, pero son susceptibles a fallos catastróficos.
A de Ansiedad (Anxious)	La incertidumbre y la falta de control generan estrés y preocupación. Un aura de inquietud y zozobra nos rodea. ya que vivimos nuestro día a día con agitación.
N de No linealidad (Nonlinear)	Los eventos no siguen una secuencia predecible, y pequeños cambios pueden tener grandes impactos. Un entorno no lineal, nos impide comprender la realidad, que se presenta como impenetrable.
I de incomprensible (*incomprehensible*)	La elevada ambigüedad del entorno es lo que lo hace incomprensible. Es ilógico y no podemos entender lo que ocurre. No sigue los patrones habituales y nos hace sentir que no tenemos la suficiente capacidad de entendimiento. La complejidad y la falta de claridad hacen que sea difícil entender completamente las situaciones

Fuente: Nerza Rey (2024) a partir de J. Cascio (2020)

El recorrido dado sobre la modernidad líquida, la inteligencia artificial y la contextualización del entorno empresarial, constituye el asidero teórico para debatir la tesis planteada.

Discusión y Análisis: La Sinergia entre Talento Líquido e Inteligencia Artificial

De la revisión efectuada se puede inferir que, la combinación de talento líquido e IA puede ser un binomio poderoso para la transformación de las empresas. Por un lado, el talento líquido proporciona la adaptabilidad necesaria para operar en entornos complejos y

cambiantes. Por otro lado, la IA ofrece las herramientas tecnológicas para apoyar y potenciar estas capacidades. A continuación, las razones que permiten sostener tal afirmación:

A) Veracidad de la teoría Baudeniana "Modernidad Líquida": desde la mirada de la autora existe coherencia y profundidad en el desarrollo de esta teoría, toda vez que Bauman navegó sobre las diferentes aristas que impactan los fenómenos sociales:

1. Visión Sociológica: La teoría de Bauman se basa en la observación de cambios estructurales y culturales en la sociedad globalizada. La desintegración de las normas tradicionales y el surgimiento de la individualización como fenómenos sociológicos centrales en su análisis.

2. Visión Antropológica: estudió cómo las prácticas culturales y los valores humanos han evolucionado en respuesta a la modernidad líquida. Las culturas que alguna vez proporcionaron un sentido sólido de identidad ahora son más fragmentadas y difusas.

3. Visión Histórica: Históricamente, Bauman sitúa la modernidad líquida como una fase posterior a la modernidad sólida, propia de la era medieval y que prevaleció hasta la era industrial. Los cambios económicos, como la globalización y tecnológicos, como la revolución digital, son factores clave que impulsan la fluidez.

4. Visión Humana: Bauman pone un énfasis especial en el impacto de la modernidad líquida en la experiencia humana. La incertidumbre constante, la necesidad de reinvención personal, y la fragilidad de las relaciones humanas son temas recurrentes. La alienación y la ansiedad son emociones comunes en los entornos líquidos.

Adicionalmente, una mirada más profunda a sus planteamientos destaca el cambio radical en la naturaleza del trabajo. Los principales cambios en el mundo laboral según Bauman pasaron de la **estabilidad** a la **precariedad:** Los contratos a corto plazo, el trabajo

temporal y los proyectos independientes se han vuelto cada vez más comunes, desplazando a los empleos tradicionales con estabilidad laboral. De las **habilidades específicas** a la **adaptabilidad:** La demanda de habilidades específicas ha disminuido, mientras que la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y a los cambios constantes del mercado se ha vuelto fundamental. Del trabajo como fuente de **identidad** a la búsqueda de **realización personal:** El trabajo ya no es solo una fuente de ingresos, sino que también se busca en él una realización personal y un sentido de propósito. De las **organizaciones jerárquicas** a las **redes:** Las organizaciones tradicionales, basadas en jerarquías rígidas, están siendo reemplazadas por estructuras más flexibles y colaborativas.

Ante la aguda lupa de Bauman para describir con hechos la sociedad y las organizaciones en la modernidad líquida, es inminente reconocer la necesidad de que las empresas dispongan de ese talento caracterizado por ser líquido, realidad que presiona con fuerza a los trabajadores a desarrollar otras habilidades y competencias para adaptarse a este nuevo entorno laboral. Se trata de competencias blandas, entre las que destacan las siguientes: **Flexibilidad:** La capacidad de adaptarse a cambios constantes y de aprender nuevas habilidades rápidamente. **Autonomía:** La capacidad de trabajar de forma independiente y de tomar decisiones propias. **Resiliencia:** La capacidad de superar los desafíos y de mantener una actitud positiva frente a la incertidumbre. **Networking:** La capacidad de construir y mantener relaciones profesionales.

B) **Impacto de la Inteligencia Artificial en la Transformación Empresarial**

La IA permite a las organizaciones gestionar grandes volúmenes de datos para identificar patrones que pueden no ser evidentes a simple vista. Esto es particularmente útil en los entornos propios de la modernidad líquida y BANI, donde la capacidad de responder rápidamente a la información en tiempo real es esencial para la supervivencia empresarial (Bughin et al., 2018). Aquí es donde el talento líquido se vuelve crucial, pues estas personas pueden manejar la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprensibilidad. Al

integrar IA en la gestión del talento, las organizaciones pueden fomentar estas cualidades, potenciando la capacidad de sus colaboradores para enfrentar los desafíos actuales.

La IA puede desempeñar un papel crucial al identificar rápidamente las necesidades de desarrollo, personalizar el aprendizaje y ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios. Un ejemplo destacado es el uso de IA en plataformas de aprendizaje adaptativo, que ajustan el contenido y la dificultad de los materiales de formación en función de las necesidades individuales de los empleados. Esto no solo mejora la eficiencia del aprendizaje, sino que también fomenta una **cultura de desarrollo continuo**, un elemento clave del talento líquido (Jarrahi, 2018).

Otro incuestionable impacto que ejerce la inteligencia artificial es su rol en la cultura organizativa. Efectivamente, la IA no solo transforma procesos, sino también la forma en que las personas trabajan juntas y se relacionan en la organización. Según, un informe global publicado por la consultora *Boston Consulting Group* (BCG) junto a MIT *Sloan Management Review* (2021), basada en una encuesta a 2.197 directivos de 106 países de 28 sectores de actividad, identificó numerosos beneficios culturales y económicos relacionados con la implementación de la inteligencia artificial, tanto a nivel de equipos de trabajo como de organización. Algunos beneficios culturales relacionados con la IA incluyen aspectos tales como, mejora de la moral del equipo, colaboración y aprendizaje continuo, fortaleciendo la cultura de la organización.

Al respecto, afirma David Kiron (BCG 2021), director editorial de MIT SMR "El cambio de cultura suele ser necesario para adoptar la IA, y la adopción de la IA puede mejorar la cultura". Aquí surge un *insight* al que se debe prestar atención y es el hecho de que la adopción de la IA no se producirá si la cultura de una organización rechaza las herramientas y tecnología que ella ofrece.

En este punto, es donde la sinergia entre el talento líquido y la IA deben acoplarse en perfecta vinculación dialéctica. La aceptación cultural de la IA comienza con la confianza que se genere entre los trabajadores, la cual está muy condicionada por la mentalidad que posean. Si la resistencia al cambio es elevada y los viejos paradigmas son los que imperan, sin la adopción de la IA, la competencia será en total desventaja.

Las estadísticas que reflejan los estudios realizados a la fecha demuestran que, quienes aplican la IA logran posicionarse comparativamente mejor que quienes no la usan: Según la encuesta antes citada, "el 59% de las empresas que utilizan la IA para explorar nuevas formas de crear valor coinciden en que su uso las ayuda a diferenciarse de los competidores, siendo 2,7 veces más propensas a captar mejores oportunidades de negocio". La tarea de construir esa confianza pasa por captar talentos líquidos, así como, enseñar y formar a los trabajadores. Solo así, se podrá crear esa cultura de mente abierta y fluida que facilitará la adopción de la IA, porque las habilidades que ayer se demandaban, hoy son cosa del pasado. Si hay algo que define los entornos laborales del presente es el cambio constante.

Consideraciones Finales

Para la autora, la gran conclusión es que el concepto de talento líquido dibujado metafóricamente por Bauman encaja perfectamente con el perfil del trabajador que demanda esta era de avasallantes cambios, indicativo de que estamos transitando hacia un cambio de Era. ¿Por qué Talento Líquido? Porque hoy más que nunca, se requieren colaboradores con habilidades para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, aprender continuamente y mantener una mentalidad abierta frente a lo desconocido, condición crucial en la modernidad líquida. Las competencias tradicionales ya no son suficientes para garantizar sostenibilidad y ni decir éxito. Es por ello, que las organizaciones necesiten empleados que no solo sean técnicamente competentes, sino también ágiles, resilientes y capaces de pensar de manera crítica y creativa.

Ante esta inminente realidad que nos arropa, surge una gran responsabilidad y reto para los gestores de talento humano, pues implica un proceso de transformación gradual, que inicia moldeando una cultura organizacional fluida, conformada por talento líquido. Se trata de una labor estratégica que incluye aspectos comunicacionales, de educación, formación, participación y ética. Es una nutrida relación dual, donde el talento líquido aporta la flexibilidad y adaptabilidad necesaria, mientras la IA proporciona las herramientas tecnológicas para complementar las habilidades humanas y potenciar capacidades que permiten realizar tareas más complejas y eficientes en el menor tiempo posible, con lo cual se genera una retroalimentación simbiótica, donde el talento liquido hace posible la utilización de la IA y ésta a su vez ayuda al talento líquido a seguir desarrollándose, incluidos nosotros como gestores y líderes de estos procesos de transformación.

Es entender que en la medida que la IA se integra en los procesos de gestión humana, el papel de los profesionales de este campo también se transforma. En lugar de realizar labores repetitivas, la tarea es desarrollar acciones estratégicas, alineadas con los objetivos de negocio, como fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, gestionar las relaciones con los empleados y los sindicatos para crear fidelización y bienestar, además de garantizar el cumplimiento de las regulaciones laborales y promover prácticas éticas en el uso de la IA para evitar, como lo plantea (Binns 2018) el riesgo de deshumanización, ocasionado por decisiones sobre evaluaciones de talento que se delegan a algoritmos sin considerar el contexto humano.

En resumen**,** el fortalecimiento del binomio: talento líquido y la inteligencia artificial, ofrece numerosos beneficios, pero también su implementación, como responsabilidad natural de la gestión del talento, también plantea agudos desafíos que debemos afrontar con entusiasmo y optimismo, pues es nuestro campo a quien compete mover este vector transversal clave que es el TALENTO, ahora con el adjetivo calificativo de LIQUIDO, motor fundamental para activar la espiral estratégica de la transformación empresarial que exigen estos tiempos líquidos.

Referencias

Bauman, Zygmunt (2004). Modernidad Líquida. 3ra reimpresión. Argentina. Fondo de Cultura Económicahttps://redmovimientos.mx/wp-content/uploads/2020/07/Modernidad-L%C3%ADquida-Bauman.pdf

BBC NEWS (2019). 30 años de la World Wide Web: ¿cuál fue la primera página web de la historia y para qué servía? https://www.bbc.com/mundo/noticias-47524843

Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard business review, 92(1/2). https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you

Binns, R. (2018). La justicia en el aprendizaje automático: lecciones de filosofía política. Proceeding de la 1ª Conferencia sobre Equidad, Responsabilidad y Transparencia , PMLR 81:149-159

Boston Consulting Group (BCG) junto a MIT Sloan Management Review (MIT SMR) (2021)

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... & Trench, M. (2018). Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier?. McKinsey Global Institute.

Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos: How we can adapt to the new world BANI. Medium. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.

Hernández Moreno, Jazmín (2015). La modernidad líquida. Revista Política y cultura, núm. 45, pp. 279-282. Universidad Autónoma Metropolitana. México

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.

National Geographyc Breve historia de la Inteligencia Artificial. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/breve-historia-de-la-inteligencia-artificial_19310

Open AI (2022). Introducing ChatGPT. https://openai.com/index/chatgpt/



CAPÍTULO 5

EL DINAMISMO ORGANIZACIONAL. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA GERENCIAL IMPULSORA DE ELEMENTOS COMPETITIVOS

Wladimir Chacón Paredes

Resumen

Los procesos estratégicos competitivos a nivel empresarial, por lo general deben sufrir una serie de transformaciones que son necesarias para la obtención de nuevas directrices gerenciales, sobre todo, al momento de tomar decisiones productivas que consoliden la sostenibilidad del negocio. En el caso del dinamismo organizacional, viene a ser esa herramienta de gestión estratégica efectiva que impulsa dos elementos que se encuentran adormecidos en las compañías, como lo son: la innovación y la competitividad. El objetivo de este estudio es develar los elementos determinantes del dinamismo organizacional, que impulse los procesos competitivos, innovadores y creativos en las entidades. Metodológicamente, la investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma interpretativista, bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, empleando la técnica de la triangulación de fuentes como herramienta recolectora de la información hermenéutica. Los resultados señalan que una vez que se integran armónicamente planificaciones competitivas *versus* la innovación frugal, comienzan a surgir alternativas basadas en el comportamiento del mercado, de los productos y el liderazgo transformacional; necesarias para decidir prospectivamente las estrategias a seguir de manera asertiva. Las conclusiones denotan lo útil que resulta el dinamismo organizacional, una vez que se logra engranar dentro de la visión, misión y metas planteadas, permitiendo instaurar una filosofía de negocio que acompañe las resoluciones gerenciales, sin perder de vista los recursos, el talento humano y, sobre todo, a los clientes.

Palabras Clave: Competitividad, creatividad, dinamismo organizacional, innovación, planificación estratégica.

Abstrac

Competitive strategic processes at the business level generally must undergo a series of transformations that are necessary to obtain new management guidelines, especially when making productive decisions that consolidate the sustainability of the business. In the case of organizational dynamism, it is that effective strategic management tool that promotes two elements that are dormant in companies, such as: innovation and competitiveness. The objective of this study is to reveal the determining elements of organizational dynamism, which promote competitive, innovative and creative processes in entities. Methodologically, the research is framed within the interpretivist paradigm, under a qualitative documentary-type approach, using the technique of triangulation of sources as a tool for collecting hermeneutical information. The results indicate that once competitive planning versus frugal innovation is harmoniously integrated, alternatives begin to emerge based on market behavior, products, and transformational leadership; necessary to prospectively decide the strategies to follow in an assertive manner. The conclusions denote how useful organizational dynamism is, once it is achieved within the vision, mission and goals set, allowing the establishment of a business philosophy that accompanies management resolutions, without losing sight of resources, human talent and above all, to customers.

Key Words: Competitiveness, creativity, organizational dynamism, innovation, strategic planning.

Introducción

La importancia que vienen generando los procesos gerenciales estratégicos y competitivos en las organizaciones, les ha permitido ganar terreno consistentemente en el mundo de los negocios. A juicio de Senge (2010), permite el desarrollo de entidades inteligentes dado su capacidad para expandir ideas productoras de aprendizaje continuo, la cuales son necesarias para efectuar transformaciones dentro de las diversas estructuras

gerenciales en un momento determinado. Para eso es necesario cohesionar elementos del cambio enmarcados en lo siguiente:

a) Dominio de capacidades y habilidades para plantear soluciones.
b) Modelos mentales que puedan enfrentar al cambio como ventaja competitiva.
c) Consolidación del liderazgo gerencial competitivo enfocado en la dialogicidad de lo que significa la visión, misión y objetivos, y;
d) Pensamiento sistémico capaz de visualizar asertivamente la manera cómo funcionan los procesos y actividades alrededor del ciclo de cada negocio.

De acuerdo con Porter (2017) y Mintzberg (2020), las empresas tienen la necesidad de revisar, analizar y reorientar sus actividades productivas, con el propósito de sostener prospectivamente sus operaciones, sobre todo cuando se integran nuevos desarrollos inter y multidisciplinarios, que coadyuvan al logro de los objetivos gerenciales. Desde mi perspectiva, resulta importante adherir herramientas competitivas de gestión estratégica, que impulsen la innovación y la creatividad del talento humano y, contrarreste, elementos disruptivos que solo retrasan los resultados esperados por los inversionistas y/o accionistas.

Entre esas herramientas competitivas se distingue el dinamismo organizacional, el cual es considerado por Chacón (2022), "como un componente existente dentro de la gestión estratégica" (p. 117), centrado en la significancia que representa la planificación de acciones gerenciales en concordancia con la innovación y la creatividad (Ver Figura 1), sin perder de vista elementos integradores, tales como: productos, mercados y gerencia. A esta combinación de componentes, se le conoce como **dinamismo organizacional**.

Figura 1

Dinamismo organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2024), a partir de Chacón (2022).

Este dinamismo administrado de forma armónica, permite la integración entre estrategia e innovación, cuyo impacto gesta acciones gerenciales conducentes al logro competitivo y al manejo adecuado del producto/servicio, permitiendo entre otras cosas, tomar decisiones asertivas colocando a la organización frente a un estilo administrativo corporativo dinámico, orientado a elevar nuevas fases innovadoras en las actividades y departamentos que componen al ciclo del negocio (Chacón-Paredes, Castillo e Ibáñez, 2023).

Lo anterior se asemeja a la postura de Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998), al referirse a la estrategia del elefante, cuando los entes involucrados en la evolución perceptiva del problema organizacional, sólo lo enmarcan en lo que ellos piensan y comprenden y, a pesar que cada uno tiene razón de lo percibido, desvían la verdadera razón de la visión estratégica. Entonces, lo dinámico integra elementos sistémicos que no permite distracciones en las actividades de cada área (departamentos), al momento de enfocarse en la consecución de metas gerenciales.

Cuando se enfatizan los términos involucrados en este sistema del dinamismo organizacional, se está en presencia del reconocimiento de componentes impulsores (recursos, cultura, gestión, clientes y mercados), las cuales terminan siendo protagonistas al momento de integrar estrategias y ventajas competitivas. De esta manera, la dinámica organizacional equilibra un número de conglomerados gerenciales que, cuando se junta con base a los propósitos planteados por la entidad, disminuyen las brechas existentes en torno a la incertidumbre empresarial. Para lograr dicho cometido, es necesario realizar cambios estratégicos, gerenciales, aptitudinales, actitudinales, racionales, emocionales, individuales y grupales.

En balance, el dinamismo organizacional se aboca a un nivel gerencial disciplinario, cuya misión se enfatiza en el análisis de las oportunidades competitivas (endógenas y exógenas) devenidas desde el mercado cotidiano, las cuales engendran transformaciones en pro de encaminar equilibradamente la competitividad dentro del ciclo del negocio. Cuando las empresas emprenden situaciones lideradas por el caos, se vale de esta herramienta gerencial para imponer elementos competitivos tales como la innovación frugal y la teoría de los océanos (límites de mercado); las cuales, integradas al unísono, desarrollan alternativas y modelos de respuestas congruentes, con el fin de proyectar sosteniblemente una posición competitiva favorable.

Cabe señalar que, existen unos modelos relacionados con el dinamismo organizacional, entre los que se pueden distinguir: la dinámica de sistemas de Forrester (1961), el diagnóstico de sistema viable para las organizaciones de Beer (1985), las capacidades dinámicas y absorción de Cohen y Levinthal (1990), el mando dinámico de Kaplan y Norton (2002) y el modelo PENTA de Levy (2011). Todos enfocados hacia la dinámica organizacional, sintetizando diversas situaciones y considerando las variables competitivas intervinientes, logrando emplear instrumentos sistémicos productores de nuevos conocimientos para enfrentar entornos vulnerables (incertidumbre y caos), a partir de lo que significa la visión y misión como valor económico y recurso gerencial.

Es de destacar que estos modelos mencionados, sirven para internalizar a las empresas como visión sistémica, a fin de instaurar un dinamismo organizacional congruente en todos los aspectos comerciales y productivos que conforman al negocio. Desde la perspectiva de Francés (2008), lo que antecede es importante siempre y cuando se vinculen elementos gerenciales (liderazgo, comunicación, estrategia, competencia, etcétera), que desarrollen y fomenten la innovación y la creatividad. Por ende, todos ellos fusionado con la gestión estratégica adecuada, gesta un dominio competitivo, considerando los recursos disponibles en pro de alcanzar los objetivos planteados.

En otro orden de ideas, toda estrategia competitiva gerencial, debe ser capaz de revisar y comprender ciertas vicisitudes empresariales ante cualquier incertidumbre, caos y disrupción en un momento determinado. Por consiguiente, la competitividad debe mantener una linealidad buscando el planteamiento de alternativas que sustenten los resultados financieros en cada unidad de negocio. Dentro de la misma contextualización, los autores Kim & Mauborgne (2015), esbozan una teoría denominada la **Estrategia de los Océanos**, con una filosofía competitiva basada en la teoría de los límites del mercado, sin descuidar la estructura y las realidades de las industrias, conocidos como océanos rojos.

Estos autores plantean una especie de cambio, comprendida como una transición que se deriva hacia situaciones recursivas, convirtiendo caos e incertidumbre en progreso y crecimiento organizacional. A su vez, permite que empresas del mismo ramo, puedan ofrecer sus productos y/o servicios dentro de un mismo mercado. Esta estrategia planteada por Kim & Mauborgne (Ob. Cit.), es catalogada como una revolución paradigmática, dado la incesante incorporación de novedosos e inéditos nichos de mercado, en entornos que todavía no han sido explorados por otros competidores. Es así como se denominan estas oportunidades, como los océanos azules.

Para Kim & Mauborgne (Ob. Cit.) la estrategia competitiva de los océanos, permite a las entidades mantener particularidades diferenciadoras de sus competidores, con la

intencionalidad de obtener excelentes resultados a nivel financiero y productivo. Es lo que Contreras y Díaz (2020), denominan competencia no rivalizante ¿Qué significa esto? Si los resultados se mantienen en el tiempo o, mejor dicho, según lo planificado desde la alta gerencia, entonces existe la posibilidad que se implanten ventajas competitivas productivas y rentables a largo plazo que, consoliden la efectividad y calidad organizacional.

Es de esta manera como evoluciona la **innovación frugal**, representando esa capacidad para resolver problemas usando un mínimo de recursos, mucho ingenio y creatividad (hacer más con menos). Examina las disrupciones y los objetivos con el fin de gestar valor organizacional, insertando un tipo de innovación que le transfiere prestigio e impulsa la creatividad empresarial por encima de lo esperado; o sea, considera las alianzas colaborativas para obtener mejor aceptación y ventajas competitivas, que las distingue de los demás.

Su principal teórico, Bhatti (2012), manifiesta que esta herramienta estratégica que acompaña al dinamismo organizacional, viene ganando terreno gerencial, debido a la facilidad y flexibilidad que tiene para ofrecerse como una alternativa competitiva en tiempos de caos. Al mismo tiempo, puede ser empleada como medida innovadora en momentos de crisis, logrando una distinción notable que permite separar cualquier tipo de adversidad de las improvisaciones en momentos de incertidumbre. Para Bhatti (Ob. Cit.) y Radjou y Prabhu (2015), lo frugal impulsa a innovar y fecundar sistemas basados fundamentalmente, en el rediseño y reingeniería de tareas cotidianas empresariales, que no le agregan valor al ciclo del negocio, inclusive, tomando la decisión de eliminarlas.

Lo destacado supra, sentó las bases para que la innovación frugal dejara al descubierto y al alcance empresarial, nuevos modelos de negocio, logrando simultáneamente, reconfigurar las cadenas de valores (productivas y rentables), y reestructurar los productos/servicios para aquellos consumidores que enfrentan limitaciones de accesibilidad extrema, de manera escalable y sostenible. Esto implica aprovechar los vacíos de *marketing*

que van dejando los competidores, para propagar mercados inclusivos. Para las organizaciones que tienen y manejan presupuestos controlados y ajustados, esta teoría —innovación frugal—, es muy útil porque ofrece soluciones funcionales viables, empleando pocos recursos.

Materiales y métodos

Una planificación metodológica debe preceder a toda investigación científica. Si bien es cierto que parte de un vacío de conocimiento (idea), el investigador debe tener la capacidad para incursionar en acciones flexibles y con autonomía, que le permita fomentar ciertas interrogantes (Leal, 2017; Sierra, 2005). A juicio de Guzmán (2018), el paradigma, método, enfoque, así como el tipo de investigación; consta de una serie de pasos metodológicos que se deben seguir y cumplir disciplinadamente, para sistematizar y plantear una respuesta a un fenómeno observado.

Para la realización de este estudio, se optó por la aplicación del paradigma postpositivista desde una perspectiva interpretativista, el cual Martínez (2012), lo reseña como la incursión del sujeto y su relevancia científica. En consecuencia, lo investigativo no es neutral dentro de un marco referencial-fondo, que se encuentra constituido por los intereses, valores, actitudes y creencias de quien investiga. En torno al método empleado, es el hermenéutico, entendiendo y comprendiendo el significado del dinamismo organizacional como herramienta estratégica gerencial, impulsora de mecanismos innovadores y competitivos.

El enfoque de la investigación es el cualitativo integral, cuyo significado devenido desde Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017), incluyen la obtención de información previa y actualizada sobre los

elementos científicos (entorno o contexto) en los que se realiza la investigación, recopilación de datos relevantes y vinculados con la investigación; con el fin de entenderlo a fondo.

Debido a las fuentes de datos y el alcance del estudio, el tipo de investigación es documental y explicativa. Es de resaltar que los tipos de investigación desde la mirada de Bernal (2010), se clasifican según los criterios, naturaleza científica y valor epistemológico otorgado por el investigador. En relación al documental, trata de la revisión exhaustiva de los ejes temáticos, con la misión de fundar interacciones y divergencias complementarias que sustentan el tema central investigado. Entre las principales fuentes documentales se destacan: libros, trabajos de grado, artículos y conferencias escritas. Por su parte, la explicativa, describió y relacionó los ámbitos principales teóricos, con el objeto de encontrar y detallar las causas del estudio (develar los elementos determinantes del dinamismo organizacional).

En lo que respecta a las técnicas de investigación utilizadas, se destacan: la triangulación de fuentes y el análisis contextual. La primera, es una técnica de interpretación para cruzar información con la intencionalidad de generar categorías y subcategorías relacionadas con el tema de estudio. Al respecto, Bisquerra (2009), afirma que la misma "consiste en contrastar informaciones a partir de diversas fuentes. Se apoya en una doble lógica: la de enriquecimiento… y la de control de calidad" (p. 332). La segunda técnica aplicada, resultó suficiente para obtener mediante la argumentación comprensiva de la investigación, los razonamientos necesarios referenciales, que sirvió de complemento a las conclusiones del estudio.

Los instrumentos empleados fueron la ficha, computadora y sus unidades de almacenaje. A medida que se avanzó en los ejes temáticos, se fueron tomando notas (empleo de fichas) de los aspectos teóricos relevantes, siendo soporte referencial para fijar las discusiones y conclusiones. A su vez y, apoyados en los avances tecnológicos, se consultó información digital para verificar estudios —previos y actuales—, que posteriormente mediante argumentos sustentables, el investigador fijó su postura hacia la construcción del conocimiento.

Finalmente, en el tipo de análisis de la información, se empleó la teoría fundamentada; siendo base principal para comprender la recolección de datos, revisando y organizando la información primaria, luego preparando y determinando las unidades de análisis; por medio de la clasificación de las teorías intervinientes y la experiencia del investigador, permitiendo de esta manera, el planteamiento que sustentó la influencia de los elementos determinantes del dinamismo organizacional, impulsora de procesos competitivos, innovadores y creativos en los negocios.

Resultados

Con la intención de dar una respuesta relacionada con el propósito de la investigación, los resultados develaron la incursión de niveles de eficiencia, producto de las exigencias que el dinamismo organizacional demanda de sus principales elementos impulsores, como lo son: los límites del mercado y la innovación frugal. En primera instancia, se hace referencia a la **gestión estratégica**, la cual tiene consigo indicadores (planificación, innovación, creatividad, calidad, cambio, diseño y rediseño y situación económica), que adhieren un plus adicional hacia la calidad de las actividades organizacionales, enmarcadas dentro del producto/servicio que consolidan ventajas competitivas sostenible.

Para que estas ventajas competitivas se alineen a los objetivos empresariales, es necesario que exista una cohesión con los principios de complejidad organizacional (recursividad organizacional, hologramático y sistémico), convirtiéndose en motor impulsor y controlador tanto el orden como el desorden, manteniendo a las entidades alejadas del caos y la incertidumbre. Estos principios deben enmarcarse dentro de un proceso simple y sistemático, con la intencionalidad de diseñar y rediseñar procedimientos a partir de los resultados iniciales recolectados; sin perder de vista la línea competitiva.

Si se observa desde un panorama hologramático, lo sistemático siempre estará presente en su proceso de mejora continua, por lo tanto, este dinamismo organizacional podrá concebir al todo, sin concebir a las partes y concebir a las partes sin concebir al todo, es decir, se convierte en el reflejo de ella misma como parte de un todo, otorgándole una facilidad integradora con la recursividad organizacional; enriqueciendo el conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo estado productor del saber.

En segundo lugar, se destaca lo **competitivo**, siendo clave dentro de la implementación impulsora del dinamismo organizacional. Al momento de optimizar actividades enmarcadas bajo este nivel, produce una armonización participativa y relevante del talento humano, el cual lo considera un valor intangible inconmensurable. Es importante acotar que, en esta instancia la competitividad tiene que tener cierta flexibilidad para que, por intermedio de los involucrados en los diversos procesos, la empresa pueda integrar ideas productivas e inéditas que impulsen el dinamismo organizacional. Es precisamente en este punto que se recomienda a las compañías que instauren una disciplina gerencial, incorporando lo interno (competencias laborales) y lo externo (competitividad y mercado), para que, al mismo tiempo, propulse la aparición del punto de equilibrio en el negocio.

No se tiene que llegar a escenarios caóticos y desorientados a nivel gerencial, para iniciar un proceso competitivo. Lograr solidificar un tridente estratégico entre la competitividad, el dinamismo organizacional y el talento humano, permitirá optimizar

procesos secundarios como la operatividad, que terminan amoldando e integrando las actividades competentes. Por tales razones, resulta necesario conocer lo exógeno (el mercado competidor que se quiere emprender), así como las necesidades del consumidor (preferencias de *marketing*) para lograr un acercamiento y aceptabilidad amparado bajo niveles competitivos que empujen, en este caso, a las organizaciones.

Como tercer y último lugar, se denota la **rentabilidad** responsable de manejar y explicar los recursos financieros (cuantitativos y cualitativos) imprescindible para conocer la evolución sostenible de cada entidad. El adecuado uso de este nivel, dentro del proceso del dinamismo organizacional, permite desarrollar factores financieros (precio y marca, administración y finanzas, clientes, financiamiento), que progresivamente coadyuvan a consolidar los rendimientos del negocio. Cuando se fusiona lo rentable y el dinamismo organizacional, explosionan un sistema sostenible y productivo que permite la comprensión en torno al diseño planteado para reconocer si realmente es competitivo.

Como se puede apreciar, el dinamismo organizacional es un proceso efectivo de gestión estratégica, que se apalanca de componentes, factores y dimensiones rizomadas tipo meseta (puede evaluar su capacidad cada uno por separado) con la competitividad. Tiene la propiedad de fijar elementos gerenciales, innovadores y creativos que surgen como respuesta asertiva, cada vez que se presenten disrupciones y/o desviaciones, sobre todo en cuanto a lo que es la visión, misión y metas planteadas. Adicionalmente, su adaptabilidad a los distintos escenarios organizacionales, le permite no perder de vista cuáles son las herramientas y recursos con las que cuenta la entidad, así como la posición actual frente a los competidores e imitadores de oficio, existentes dentro del flujo comercial donde se desenvuelven.

Un punto álgido que resultó de estos resultados en la investigación, pero a su vez pertinente, es el uso e incorporación de la tecnológica como estrategia modernista y de expansión global. La era digital viene acompañada de progreso y optimización siempre y cuando sea empleada de forma estratégica. Los consumidores van asumiendo

comportamientos y hábitos adaptados a nuevas realidades y modas, que van regulando su tiempo y forma de vida. Es precisamente en este punto que el dinamismo organizacional actúa como referente competitivo en concordancia con sus elementos, para crear espacios de desarrollo y crecimiento creativo, adaptados desde una visión virtual e innovación tecnológica.

La tecnología representa escenarios plagados de oportunidades de crecimiento, convirtiéndose en un abanico de alternativas sostenibles e, inclusive, en un disparador de nuevos modelos de negocio. El dinamismo organizacional, identifica esas oportunidades y las asocia a entornos el cual el consumidor no es atendido correctamente (límites de mercado e innovación frugal). Les muestra a las entidades cual o cuales son las preferencias de los clientes —ventajas competitivas—, sobre todo aquellas que facilitan las necesidades de ellos, sin descuidar costos, calidad y rentabilidad.

En suma, los niveles que resultó del análisis que conforman al dinamismo organizacional, partiendo de las teorías de los océanos (límites del mercado) y la innovación frugal (hacer más con menos), permitió determinar los atributos dependientes de los elementos endógenos y exógenos del proceso competitivo, necesarias al momento de presentarse caos, desorden, desviaciones e incertidumbre empresarial. Su funcionalidad le otorga herramientas a las entidades para tomar decisiones productivas e inteligentes que les permita proyectar y expandirse financieramente. Es capaz de activar medios determinantes, pero adormecidos en las empresas como la innovación y la competitividad, que sirven de impulso hacia cualquier actividad de expansión y cambio necesarias en un momento determinado, a fin de diseñar o rediseñar actividades, determinando aquellas que realmente le susciten competitividad y valor al ciclo normal del negocio.

Discusión

El dinamismo organizacional es una herramienta estratégica que tiene consigo, una serie de niveles que le otorga a las entidades impulsar lo competitivo, considerando sus propios recursos. Desde la opinión de Francés (2008), no se debe obviar su potencialidad ya que intrínsecamente contiene elementos gerenciales que pudieran revertir los resultados esperados. Esto conduce a respaldar el comentario de Porter (2017), quien señala que no se deben emplear estrategias competitivas cuando la empresa ya se encuentra en estado crítico, es decir, no es necesario llegar a un escenario de caos e incertidumbre, para tomar la decisión de incursionar esta novedosa herramienta gerencial.

Resulta oportuno destacar que la dupla estratégica teoría de los océanos y la innovación frugal, son los que realmente fundan al dinamismo organizacional, debido no solamente a lo que significan en cada escenario competitivo, sino que de ellos se desprenden componentes gerenciales productores de los niveles que acompañan al mismo. Kim & Mauborgne (Ob. Cit.), dejan entrever la relevancia de su teoría cuando detallan las bondades de su implementación, entre las que se distinguen: suscitar espacio de mercado incontestado, promover que la competencia no sea trascendental (no rivalizante), crear y retener nuevas demandas y alinear el sistema de costo-mercado.

Ante lo anterior, Mintzberg (2020), plantea que, si bien esos atributos son importantes, la identificación de las oportunidades también lo son. Argumenta que cuando las entidades no dan a conocer su visión, misión y metas a sus colaboradores; podría adentrarse en una ambivalencia estratégica, dado que cada grupo de trabajo se dirigiría sin brújula gerencial alguna y los resultados serían dispersos, aunque con ciertas verdades que no le agregan valor competitivo al negocio. Esto resulta alarmante, sin embargo, dentro de la dinámica organizacional, se trata de prever esta situación mediante la incursión de la frugalidad, cuyo norte principal se centra en el diseño y rediseño empresarial.

Por tal motivo, Kim & Mauborgne (Ob. Cit.), hacen mención en su teoría, la existencia de un marco de acción sistemático (reducir-crear-eliminar-aumentar), cuya

utilidad radica en fusionarlos hacia diferentes situaciones gerenciales; con el fin de aclarar cuáles son las amenazas, fortalezas, actitudes, incertidumbres y riesgos; que se deben evaluar para tomar decisiones funcionales y estrategias competitivas empresariales efectivas.

No obstante, hay un factor que Chacon-Paredes et al. (Ob. Cit.), resaltan como esencial y estratégico como lo es, el talento humano. Una organización necesita apoyarse de las competencias (aptitudinales y actitudinales) de su personal, siendo estas capaces de sugerir o plantear desde escenarios frugales, ideas novedosas y creativas en la resolución de conflictos y/o problemas. Como se dijo anteriormente, estos dos elementos —innovación y competitividad—, se encuentran adormecidos en las empresas; por lo tanto, se hace imperante que ambas en concordancia con el liderazgo, se adentren y formen parte del dinamismo organizacional.

Este último tiene mucha relación con el planteamiento de Kim & Mauborgne (Ob. Cit.), debido a que es el factor humano quien devela esa acción sistémica como ingrediente que explosione estratégicamente el accionar competitivo gerencial. Dentro del dinamismo organizacional, se puede decir que emerge como componente derivativo de conocimiento y acción estratégica impulsora de la competitividad. Ibáñez y Castillo (2012), enfatizan que el talento humano, debe fortalecerse continuamente por medio de la capacitación profesional, según las exigencias y necesidades empresariales. Tal situación y apoyados en los autores mencionados, permite la evolución creciente de competencias, habilidades, mejores prácticas, técnicas y herramientas de alto rendimiento; que agregan valor creativo a las empresas. Por eso se consideran dentro del dinamismo organizacional como un recurso intangible y valioso.

Otro punto relevante y discutible es la incertidumbre, y desde la postura de Senge (2010), a pesar de que no se puede eliminar, si se controla por medio de la integración de herramientas estratégica como el dinamismo organizacional. Desde mi perspectiva, la incertidumbre gestada a nivel empresarial, en cierto modo es relevante porque sirve de

termómetro y mantiene en alerta de las diversas situaciones que ocurren dentro del ciclo cotidiano del negocio. Si se enfoca desde la postura de Contreras y Díaz (Ob. Cit.), esta incertidumbre se combate con estrategias devenidas desde ventajas competitivas, para que la entidad se convierta en el sistema y no sea parte de él, en otras palabras, incursionar un principio de recursividad organizacional y que la competencia no sea rivalizante.

Precisando al respecto, lo anterior es la base de la innovación frugal, la cual emplea acciones reduccionistas, eliminando todo aquello que no produce valor al negocio. Estratégicamente hablando, Radjou & Prabhu (Ob. Cit.), lo expresan como una acción que cambia el juego, ya que evalúa y valora a los recursos restringidos como una oportunidad, más no como una responsabilidad. Por eso consideran el rediseño, para fortalecer vínculos relacionados con la competitividad como medida efectiva para simplificar la incertidumbre.

En mi opinión, lo anterior representa una base gerencial competitiva, que busca la manera de confrontar estratégicamente, situaciones apremiantes desde todos los entornos productivos y rentables de las entidades. Por lo tanto, la incursión del dinamismo organizacional como herramienta que consolida a todos estos elementos involucrados, viene a constituir un edificador de ventajas competitivas que incluye un adecuado funcionamiento y crecimiento sostenible, siempre de la mano del talento humano.

En definitiva, la importancia del dinamismo organizacional como herramienta impulsora de la competitividad empresarial, se puede palpar y denotar mediante los resultados y transformaciones (internas y externas) acaecidas, no solamente desde el punto de vista financiero y productivo, sino desde la aparición de espacios intangibles que se producen desde el desarrollo y crecimiento del capital intelectual. Para lograrlo, es importante mantener un monitoreo de los mecanismos que acompañan la cotidianidad del ciclo del negocio, y no esperar a que se presentan situaciones adversas para accionar sus bondades. Si realmente se quiere marcar la diferencia entre los demás competidores en

escenarios financieros complejos, es necesario tomar en consideración este instrumento gerencial, como parte del cambio y acción empresarial.

Conclusiones

En una manera muy particular de interpretar las características, actividades y entornos determinantes que definen y acompañan al dinamismo organizacional, se concluye que el resultado de las interacciones empresariales y humanas, identificadas e interpretadas dentro de los ámbitos que incitan hacia la generación de procesos estratégicos (teoría de los océanos y la innovación frugal), coadyuvan al desarrollo y crecimiento competitivo de las entidades. Asimismo, todo negocio dentro de su enfoque sistémico gerencial, debe considerar al talento humano como componente primordial que busca sostenibilidad y competitividad comercial.

Mediante este instrumento competitivo y gerencial, se activan etapas basadas en la planificación, ejecución y evaluación frugal de estrategias competitivas; con miras a formar compañías inteligentes, proactivas y prospectivas. Este término conocido como dinamismo organizacional, es capaz de propiciar actividades enmarcadas hacia la realización de un beneficio común, de cara a las disrupciones, adversidades, complejidades e incertidumbres que deben atender las empresas, empleando una gestión estratégica adecuada y oportuna. Dicho de otra forma, es la manera más idónea de diseñar y rediseñar el futuro y, mejor aún, despertar esos elementos adormecidos en la gerencia como lo son la innovación y la competitividad.

Referencias

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3er. Ed.). Pearson Educación. Colombia.

Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Wiley. New York.

Bhatti, Y. (2012, 1 February). *What is frugal, What is innovation? Towards a theory of frugal innovation*. Social Science Research Network (SSRN). DOI: 10.2139/ssrn.2005910

Chacón, W. (2022). *Gestión estratégica para la competitividad de las PyMES desde el enfoque de la complejidad organizacional. Un constructo teórico* [Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela].

Chacón-Paredes, W., Castillo, R. e Ibáñez, N. (2023). *Gerencia estratégica competitiva. Un enfoque en la transcomplejidad organizacional*. Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152. DOI: 10.2307/2393553

Contreras, F. y Díaz, M. (2020, 26 de noviembre). *Competitividad de las empresas familiares en Venezuela. MyM Plásticos, C.A. Una experiencia de sostenibilidad en Carabobo*. [Mensaje en un blog] Prospectiva y Previsión. Recuperado de : https://prosprev.com/?s=Competitividad+de+las+empresas+familiares+en+Venezuela.+MyM+Pl%C3%A1sticos%2C+C.A.+Una+experiencia+de+sostenibilidad+en+Carabobo&orderby=relevance&order=DESC&post_type=post%2Cpage%2Cattachment%2Cimsfmessc-file

Forrester, J. (1961). *Industrial dynamics*. MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

Francés, A. (2008). *Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés*. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas, Venezuela.

Guzmán, R. (2018). *Metódica de investigación para Ciencias Sociales*. Masfe ediciones. México.

Ibáñez, N. y Castillo, R. (2012). *Epistemología de la gerencia y sus métodos*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (Expanded Edition). Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Leal, J. (2017). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. (4ta. Ed.). Universidad Panamericana del Puerto-UNIPAB. Valencia, Venezuela.

Levy, A. (2011). PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación. *Universidad EAFIT, 18*(1), 5-26.

Mintzberg, H. (2020). *El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos*. Nomos, S.A. Colombia.

Mintzberg, H., Lampel, J. y Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. *Gestión, 3*(4), 24-34.

Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria. México.

Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). *Frugal innovation. How to do better with less*. The Economist Profile Books Ltd. London.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. Arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (11ava. Reimp.). Ediciones Granica S.A. Argentina.

Sierra, R. (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica* (5ta. Ed.). Thomson. Madrid, España.



CAPÍTULO 6

OPTIMIZACIÓN DE COSTOS Y MEJORA DE LA CALIDAD A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN TIEMPOS DE TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS

Neyda Ibañez
Ruben Castillo Oropeza
Ana Perlasca[3]

Resumen

Las tecnologías ofrecen oportunidades significativas para optimizar costos y mejorar la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, también presentan nuevos riesgos que deben ser gestionados de forma efectiva a través de un Sistema de Gestión de Riesgos. El objetivo de este documento es presentar un marco conceptual comparativo sobre algunos sistemas de gestión de riesgos que puede facilitar la optimización de costos y mejorar la calidad en la era de la digitalización. Se concluye que el sistema de gestión de control y seguridad BASC presenta a las empresas, tanto las políticas y controles robustos que contribuyen a mejorar la seguridad, sino que también fomentan la confianza entre clientes y socios comerciales en tiempos de tecnologías disruptivas, creando así una ventaja competitiva en el mercado actual.

Palabras clave: calidad, costos operativos, gestión de riesgos.

Introducción

Los cambios trascendentales dan lugar a la necesidad de la amplitud del conocimiento que permita la permanencia en el mundo interconectado. Se presenta una paradoja donde tecnología y cambios económicos y sociales son interdependientes por lo cual Castells (2004) plantea:

> La tecnología no determina la sociedad, tampoco la sociedad dicta el curso del cambio tecnológico, ya que muchos factores, incluidos la inversión, intervienen en el proceso del descubrimiento científico, la innovación tecnológica y las aplicaciones sociales, de modo que el resultado final depende de un complejo modo de interacción. (p. 31)

La llamada informatización de la sociedad, ha complejizado al mundo, el nivel de variedad es mucho mayor, la amplitud discursiva permea la expansión del epísteme. Esto se vuelve vital en un mundo altamente competitivo donde, si se atiende a la llamada Ley de Ashby (1956) un sistema regulador (Gerencia), debe tener tantas variables como el sistema regulado (Organización), dentro de un mundo sin fronteras donde los diversos actores interactúan como elementos de un todo (de manera natural).

Ya en su momento, Touraine (2000) y Bell (2006), habían analizado los cambios sociales y económicos en la sociedad entre la década de los sesenta y los setenta, advirtiendo la nueva era que se avecinaba llamándola Post-industrial. Por su parte Touraine, fundamentó su análisis, en las relaciones de poder entre las clases sociales que acotaba también la aparición de una nueva clase social dominante (los tecnólogos de la información). A su vez Bell, tomando como referencia a los Estados Unidos de América, enfoca sus estudios hacia el desarrollo económico e industrial en la Sociedad occidental y de igual forma que Touraine alerta de los Nuevos Paradigmas que se vislumbran en el contexto social y cultural.

Ambos autores enfatizan la relevancia de la tecnología de la infocomunicación en la Sociedad Post-industrial, con todas sus implicaciones, lo que en los años posteriores algunos estudiosos van a denominar con cualquiera de los siguientes sinónimos: Sociedad de la información o Informacional, Sociedad Digital, Sociedad Interconectada, Sociedad Inalámbrica, aldea global y lo que es más atrevido, sociedad Posmoderna.

Hoy en día, en la cuarta revolución industrial, para Aguilar (2021) involucra la rápida evolución de las tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, el big data, el Internet

de las cosas, entre otros, ha transformado la manera en que las empresas realizan su trabajo aprovechando las tecnologías que ofrecen oportunidades significativas para optimizar costos y mejorar la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, también presentan nuevos riesgos que deben ser gestionados de forma efectiva a través de un Sistema de Gestión de Riesgos. De hecho, las amenazas cibernéticas, incluyendo malware, ransomware, y ataques de phishing; estas amenazas no solo comprometen la integridad de los datos, sino que también pueden interrumpir operaciones y poner en riesgo la confidencialidad de la información sensible y robo de la misma. Esto hace que la ciberseguridad sea un elemento esencial de la estrategia de gestión de riesgos de cualquier organización.

Por ello el objetivo de este documento es presentar un marco conceptual sobre algunos sistemas de gestión de riesgos que puede facilitar la optimización de costos y mejorar la calidad en la era de la digitalización, considerando que las tecnologías disruptivas, implican la necesidad de implementar el Sistema de Gestión en Control y Seguridad en las empresas, para impulsar y promover este sistema de seguridad tanto en lo interior de sus procesos como en su relación con los diferentes actores de la cadena logística del comercio.

Metodología

El paradigma seleccionado para esta investigación es el positivismo, una corriente de pensamiento que se atribuye a Comte (1875, 1984 y 2002), quien siempre afirmo que el conocimiento se basa en hechos observables. A lo que Comte citado por Ibañez, Castillo y Mujica (2023) también estableció que esta corriente se basa en la validación de conocimientos a través de las ciencias empíricas. Según esta perspectiva, la teoría debe ser universal, orientada a explicar y predecir la realidad. La población objetivo está compuesta por empresas certificadas bajo el sistema BASC en Venezuela, que han estado activas y certificadas durante al menos tres años. Se identificaron un total de 10 empresas, seleccionadas por su experiencia en la implementación de este sistema de gestión.

Para la recopilación de datos, se optó por una encuesta de 10 preguntas en escala de Likert, destinada a evaluar el nivel de satisfacción de las empresas que utilizan el Sistema de Gestión BASC. La consistencia del instrumento fue verificada con una prueba piloto que arrojó un Alfa de Cronbach de 0,872, indicando que es apto para la recolección de datos. La encuesta se aplicó aleatoriamente a trabajadores de las áreas de seguridad y logística en posiciones de dirección y supervisión. Posteriormente, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva para analizar las respuestas.

Resultados y discusión

Desde el punto de vista económico, la primera prioridad consiste en promover y propiciar la preparación y capacitación del talento humano en busca de mejorar la calidad debido a los riesgos asociados ante nuevas tecnologías. Esta preparación se hace imprescindible ante el acelerado y constante cambio en las gestiones para el control y la seguridad para el comercio de las empresas, protegiendo a la empresa, su gente, sus instalaciones y toda su cadena logística mediante una serie de acciones que van desde la planeación hasta su ejecución, influyendo en la cultura empresarial para el manejo desde el punto de vista estratégico de la seguridad. En este sentido, Castells (2004, p.199) manifiesta que la empresa red viene a ser "aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines", que materializa la cultura de la economía informacional /global transformando las señales del mercado en bienes y servicios mediante el procesamiento del conocimiento.

Para Drucker (1999, p.16) plantea que en esta nueva sociedad “el recurso económico básico el ‘medio de producción’, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital, ni los recursos naturales (‘el suelo’ de los economistas) ni la ‘mano de obra’. Es y será el saber”. Entonces, el verdadero capital es el conocimiento, el principal recurso para la producción de riqueza, que hace nuevas y rígidas exigencias a las empresas en materia de corresponder al rendimiento organizacional. En este orden de ideas, Drucker (1989, p.224)

define que esta sociedad ilustrada requiere que todos sus miembros aprendan a aprender, y complementa explicando que es típico de la naturaleza misma de los conocimientos, que cambian rápidamente, mientras que las habilidades manuales cambian muy lentamente. Sócrates el cantero (ese era el oficio con que se ganaba la vida) se sentiría como en su casa en una cantería moderna.

Pero Sócrates el filósofo se sentiría totalmente desconcertado tanto por los intereses como por las herramientas de las disciplinas clave de la filosofía moderna, tales como la lógica simbólica y la lingüística. Los ingenieros que salieron hace diez años de la facultad se volvieron obsoletos si no han renovado sus conocimientos una y otra vez. Lo mismo se puede decir del médico, del abogado, del maestro, del geólogo, del gerente y del programador de computadores. Por lo demás, hay infinidad de carreras profesionales para escoger. No hay manera de que ni el mejor sistema escolar con el más largo periodo de escolaridad pueda preparar a un estudiante para todas estas alternativas. Lo más que se puede hacer es prepararlo para aprender. La sociedad ilustrada, postnegocios, es una sociedad de aprendizaje continuo y segundas carreras.

Así pues, la gerencia en esta cuarta revolución se enfoca a la actividad intelectual, productora de conocimientos, se convierte en el elemento de supervivencia de las empresas. El predominio del conocimiento es el principal recurso escaso, lo cual desdibuja a todos los factores productivos conocidos en la sociedad, debido a que es el capital humano el que determina nuevas formas de hacer las cosas. Hoy, y cada vez con mayor fuerza, se considera al conocimiento como la fuente de generación de valor con aptitud real para construir y sostener las ventajas competitivas, por lo que reposa un gran poder en el ser humano, llamado como se dijo antes, capital humano, en el que incide notablemente su capacidad creativa, y distintiva del resto, por ser el dueño del conocimiento. Por ello, Drucker (1999, p.17) manifiesta que "el desafío económico de la sociedad poscapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber".

Por lo anterior, la innovación es una forma de conocimiento, y hacia lo que se orienta la nueva gerencia del siglo XXI, así lo afirma Nueno (1998), cuando describe que la creación de conocimientos es un proceso fundamental para cualquier organización. Hace ya unos años se puso de moda el término *learnig organization* (organización que aprende) para caracterizar a las empresas capaces de mejorar mediante el aprendizaje y, por tanto, mantener o incrementar su competitividad, y de hecho estas consideraciones y principios fundamentales tienen continua vigencia, con la diferencia de que deben ser incorporados al nuevo contexto hipercomplejo-tecnológico o sociedad del conocimiento o era digital, en cualquier caso, es de destacar lo que Senge (2005, p.11) define como organizaciones inteligentes a aquellas "donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto". Este concepto cobra vigencia en este contexto donde la capacidad de aprender y, sobre todo, la velocidad para hacerlo, marcarán la pauta para que la organización tenga éxito y se mantenga posicionada en esta creciente interconexión del mundo de los negocios.

Es indispensable que el responsable de la seguridad en las empresas tenga la preparación y capacidad necesaria que le permita revisar los procedimientos operativos y de control interno con una nueva mentalidad y un nuevo enfoque de su trabajo dada la complejidad del entorno a que están expuestas las organizaciones. De esta forma, se convertirá en líder de los cambios, minimizando los riesgos que puedan atentar contra un comercio seguro, adelantándose a éstos.

De esta manera el concepto calidad hoy en día va más allá del marco del proceso productivo, considerando que las normas específicas diseñadas para la calidad de los procesos deben garantizar su aplicación en un todo. Tal como manifiesta Deming (1989, p.15) “la transformación sólo puede realizarla el hombre...una compañía no puede comprar el camino hacia la calidad”.

Mejora de la calidad mediante un enfoque en riesgos

Además de optimizar costos, la gestión de riesgos también puede contribuir a la mejora de la calidad en productos y servicios:

- **Proporcionar productos y servicios alineados con las expectativas del cliente:** La gestión de riesgos permite a las empresas identificar la falta de calidad en sus ofertas antes de que lleguen al mercado, mejorando así la satisfacción del cliente.

- **Fomentar la innovación responsable:** La evaluación de riesgos en el proceso de desarrollo de nuevos productos permite a las empresas experimentar con nuevas tecnologías sin comprometer la calidad.

- **Fortalecimiento de la reputación de la marca:** Mantener altos estándares de calidad ayuda a construir y mantener la confianza del cliente, lo que se traduce en lealtad y, en última instancia, en un crecimiento sostenible del negocio.

Por lo tanto, la calidad debe partir desde la misma conciencia de cada uno de los integrantes de la organización, cuando no se permite ni se acepta en el interior que el resultado del trabajo tenga desviaciones a las especificaciones o fallas. Para evitar estas fallas están sistemas de gestión como Norma ISO 9001, Norma ISO 14001, **OHSAS 18001/ISO 45001,** Norma ISO/IEC 27000: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), Norma ISO/IEC 27001:2013 Requisitos para la implantación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Norma ISO/IEC 27032:2012 Directrices para la Ciberseguridad, Norma NTC ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo, Sistema de Gestión y Control en Seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce), entre otros.

La ONU (2023) reconoce a BASC como un importante programa de seguridad en las Américas y el Caribe al incluirlo como referencia en el Informe del Secretario General sobre Armas Pequeñas. Este reconocimiento subraya que BASC trasciende su función como organismo certificador, actuando como un aliado activo en la lucha contra el contrabando y

otras actividades ilegales que amenazan la cadena de suministro de sus empresas asociadas, colaborando estrechamente con organizaciones aduaneras, policiales, ONG y el sector privado a nivel mundial. Este sistema de gestión de acuerdo a los resultados arrojados de las entrevistas es un modelo de gestión de seguridad y control de los riesgos que integra los siguientes elementos:

1. **Enfoque en la Seguridad**: BASC se centra en la seguridad en la cadena de suministro, lo que ayuda a prevenir el contrabando y otros delitos incluyendo los asociados a la tecnología que pueden afectar la calidad y los costos.

2. **Estandarización de Procesos**: Promueve la estandarización de procesos, lo que puede reducir la variabilidad y mejorar la eficiencia operativa.

3. **Mejora Continua**: Fomenta la cultura de mejora continua, permitiendo a las organizaciones adaptarse a cambios en el entorno y optimizar sus operaciones.

4. **Ventajas Competitivas**: Al implementar BASC, las empresas pueden diferenciarse en el mercado al demostrar un compromiso con la seguridad y la calidad, lo que puede atraer a más clientes.

5. **Cumplimiento Normativo**: Ayuda a las empresas a cumplir con regulaciones y normativas relacionadas con la seguridad y la gestión de riesgos que incluyen en su nueva norma y estándar, mejoras en el control interno y ciberseguridad.

Comparación con Otros Sistemas de Gestión:

- **ISO 9001**: Mientras que ISO 9001 se centra en la gestión de la calidad, BASC integra la seguridad en la gestión de la cadena de suministro, lo que puede ser más relevante para empresas que enfrentan riesgos de contrabando.

- **ISO 14001**: Este sistema se enfoca en la gestión ambiental. BASC, aunque puede incluir aspectos ambientales, tiene un enfoque más fuerte en la seguridad y la prevención de riesgos en la logística.

- **OHSAS 18001/ISO 45001**: Estos sistemas se centran en la gestión de la salud y seguridad ocupacional. BASC complementa estos sistemas al abordar la seguridad en toda la cadena de suministro, no solo en el lugar de trabajo.

Al elegir BASC, las empresas pueden beneficiarse de un enfoque integral que combina la gestión de riesgos con la mejora de la calidad y la eficiencia operativa. Todos los sistemas de gestión mencionados, contribuyen a generar en las empresas una cultura de calidad y de seguridad de los diferentes actores que están involucrados en todos los procesos que se derivan de la cadena logística, sobre todo en lo interno de las empresas, donde todo el personal debe estar llamado, comprometido e implicado de manera consciente en la ejecución y desarrollo del Sistema de Gestión y Control en Seguridad que les permita minimizar los riesgos, por ejemplo en la gestión de los riesgos en los datos.

De las entrevistas aplicadas por el BASC Venezuela, el 100% de sus empresas certificadas manifestaron la percepción positiva respecto a los beneficios asociados a su certificación. A continuación, se detallan los beneficios mencionados:

1. **Mayor credibilidad:** La certificación BASC otorga a las empresas un reconocimiento internacional como organizaciones comprometidas con la seguridad y la prevención del riesgo, lo que aumenta su reputación ante clientes, socios comerciales y autoridades.
2. **Reducción del riesgo de ser utilizado para actividades ilícitas:** La implementación de los estándares BASC ayuda a las empresas a establecer controles internos y procedimientos incluyendo la ciberseguridad que limitan la posibilidad de ser utilizadas como vehículo para actividades ilícitas, lo cual es fundamental en entornos de alto riesgo.

3. **Optimización de los procesos y operaciones:** La certificación conlleva una revisión y mejora de los procesos y operaciones internos, lo que puede resultar en mayor eficiencia, reducción de costos y una mejor utilización de los recursos disponibles.
4. **Ambiente de trabajo seguro:** Al implementar las prácticas recomendadas por BASC, se promueve un entorno de trabajo más seguro, lo que beneficia no solo a los empleados, sino también a la operación general de la empresa.
5. **Normalización y estandarización de procedimientos:** La certificación fomenta la adopción de procedimientos normalizados y estandarizados, lo que permite un funcionamiento más coherente y eficaz dentro de la organización.
6. **Entrenamiento y actualización constante:** La capacitación continua es un componente clave de la certificación BASC, asegurando que el personal esté informado sobre las mejores prácticas y estrategias para la gestión de riesgos, lo que contribuye al desarrollo profesional y a la resiliencia de la empresa.

Beneficios Percibidos por la Certificación BASC (100% de empresas)

Beneficios	**Porcentaje (%)**
Mayor credibilidad	100
Reducción del riesgo de ser utilizado para actividades ilícitas	100
Optimización de los procesos y operaciones	100
Ambiente de trabajo seguro	100
Normalización y estandarización de procedimientos	100
Entrenamiento y actualización constante	100

Fuente: Elaboración propia.

En conjunto, estos beneficios reflejan la importancia de la certificación BASC no solo como un medio para cumplir con estándares de seguridad, sino también como una herramienta estratégica que puede impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en un entorno desafiante, tal como en el país de Venezuela, tal como se observa en el siguiente resultado sobre el nivel de satisfacción con la gestión de intermediación del capítulo ante autoridades:

Nivel de Satisfacción con la Gestión de Intermediación del Capítulo ante Autoridades

Nivel de Satisfacción	Porcentaje (%)
Excelente	50
Bueno	10
No Respondió	40

Fuente: Elaboración propia.

Participación en Seminarios y Capacitaciones

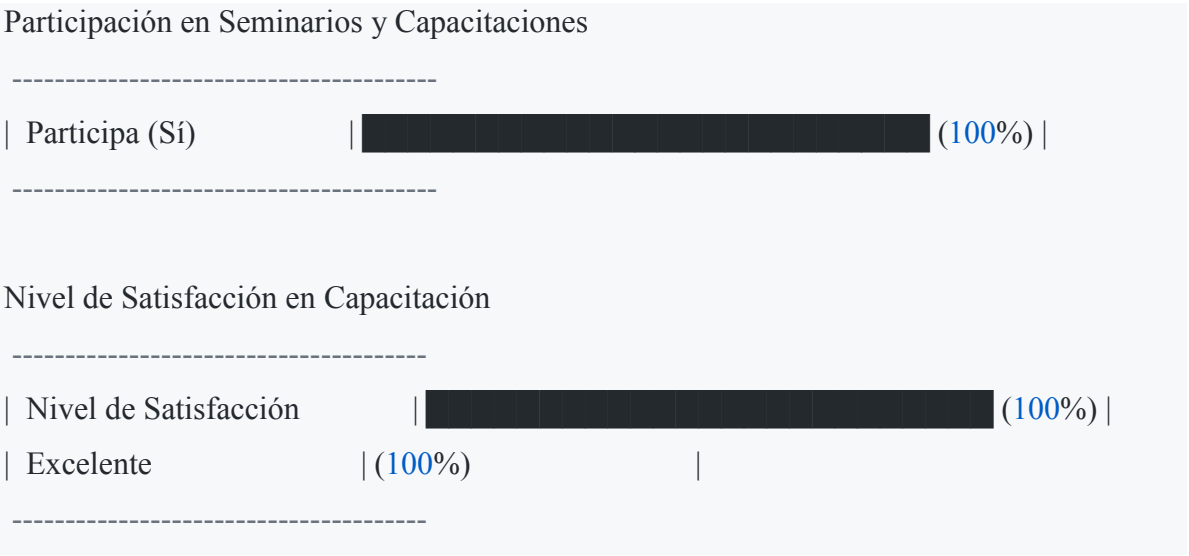
Pregunta	Respuesta (%)
¿Participa el personal en seminarios y capacitaciones?	100% Sí

Nivel de Satisfacción con la Capacitación Recibida

Pregunta	Satisfacción (%)
¿Cuál es su nivel de satisfacción con la capacitación?	100% Excelente

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Representativo



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados muestran la participación total de las empresas certificadas BASC en las capacitaciones y su nivel de satisfacción. Lo cual incide en mejorar la calidad, pues no solo es fabricar el producto correcto o el servicio adecuado, sino asegurar que las empresas no sean utilizadas por otros elementos indeseables que pudieran dañar su imagen y de esta manera boicotear o perder todo el trabajo interno que se desarrolla para asegurar la calidad y la armonía.

Optimización de Costos a través de la Gestión de Riesgos

Además, la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en las directrices de BASC fomenta un ambiente de mejora continua, en el que se revisan y optimizan constantemente los procesos. Esto significa que, a largo plazo, las empresas no solo reducen costos asociados con incidentes y pérdidas, sino que también aumentan su eficiencia operativa y resiliencia ante situaciones adversas. Por ello se obtuvo en los resultados de la encuesta que la optimización de costos es un objetivo clave, el cual se

presenta en la aplicación de normas y estándares BASC a través de la gestión de riesgos que pueden contribuir a esta optimización, entre ellos:

- **Reducción de costos operativos:** Al identificar y gestionar riesgos, las empresas pueden evitar o minimizar incidentes costosos, como interrupciones en la producción o daños a la reputación.
- **Implementación de tecnologías rentables:** A través de análisis de riesgos, las empresas pueden seleccionar tecnologías que no solo impulsen la innovación, sino que también sean rentables y eficientes en comparación con alternativas más costosas.
- **Ahorro a largo plazo:** Las inversiones en gestión de riesgos pueden parecer un gasto inicial, pero a largo plazo, reducen los costos de litigios, multas y daños. Asimismo, la prevención de fallas permite mantener una continuidad operativa.
- **Optimización de Recursos**: La evaluación de riesgos ayuda a las empresas a asignar recursos de manera más eficiente. Al centrar los recursos en áreas de mayor impacto y menor riesgo, las organizaciones pueden evitar gastos innecesarios y maximizar la eficiencia.
- **Desarrollo de Capacidades**: La gestión de riesgos fomenta el desarrollo de capacidades organizativas para adaptarse a cambios tecnológicos. Empresas adaptables son más resilientes y pueden evitar costos asociados a la falta de preparación en tiempos de cambio.

De esta manera se puede decir que, a través de una gestión de riesgos efectiva, las empresas pueden identificar, evaluar y mitigar amenazas potenciales, lo que no solo ayuda a prevenir pérdidas financieras, sino que también promueve un uso más eficiente de los recursos. La gestión de riesgos permite a las empresas anticiparse a los desafíos, adaptarse a ellos y, en consecuencia, evitar sobrecostos asociados con incidentes imprevistos.

La optimización de costos a través de la gestión de riesgos es un enfoque inteligente y necesario para las empresas modernas actuales con riesgos asociados a las tecnologías

disruptivas. El sistema de gestión que decida utilizar no solo deberá proporcionar las herramientas necesarias para implementar políticas y controles efectivos, sino que también contribuyan a crear un ecosistema de confianza y colaboración en el que las empresas puedan prosperar, desarrollar relaciones comerciales fructíferas y destacarse en un mercado cada vez más exigente. La unión de estos elementos resulta en una ventaja competitiva que puede ser determinante para el éxito y sostenibilidad en el mundo empresarial actual.

Conclusiones

La optimización de costos y la mejora de la calidad son objetivos interrelacionados que pueden lograrse mediante un Sistema de Gestión de Riesgos robusto, especialmente en tiempos de tecnologías disruptivas. A medida que se establecen políticas de seguridad robustas y procedimientos de control, las empresas también se benefician de una ventaja competitiva en el mercado actual. Los clientes buscan cada vez más trabajar con socios que representen un bajo riesgo en sus operaciones, y ser parte de una red de empresas certificadas por BASC proporciona una garantía adicional de que se toman medidas adecuadas para proteger sus intereses. Asimismo, este reconocimiento no solo mejora la reputación de la organización, sino que puede abrir nuevas oportunidades de negocio en sectores donde la confianza y la seguridad son criterios clave para la selección de proveedores.

Es de considerar, que, al gestionar proactivamente los riesgos, las empresas pueden no solo protegerse contra la incertidumbre, sino también desbloquear el potencial de innovación y crecimiento en un entorno empresarial desafiante. Es por esto que cada día adquiere mayor importancia la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de Riesgos en las empresas para impulsar y promover un sistema de calidad y seguridad tanto en lo interior de sus procesos por las mejoras tecnológicas implantadas en la cuarta revolución, como en su relación con los diferentes actores de la cadena logística de comercio. Dicho modelo administrativo debe propiciar el desenvolvimiento y la mejora continua, que a través de la gestión de procesos les permitan a las empresas lograr ser más competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

Referencias

Aguilar, Luis (2021). *Internet de las cosas: un futuro hiperconectado: 5G, Inteligencia Artificial, Big data, Cloud, Blockchain, Ciberseguridad*. Bogotá Colombia: Alphaomega grupo editor.

Ashby, William (1956). *Introducción a la cibernética*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.

Bell, Daniel. (2006). *El advenimiento de la sociedad post industrial*. Madrid, España: Alianza editorial

Castells, Manuel (2004). *La era de la Información. Economía. Sociedad y cultura. La sociedad red.* Vol. I. México: Siglo veintiuno editores, S.A. de C.V.

Comte, Augusto (1875). Principios de filosofía positiva. (J. Lagarrigue, Trad.). Santiado de Chile. Chile: Imprenta de la Librería del Mercurio. Obra original de 1830.

Comte, Augusto (1984). Curso de filosofía positiva. (J. Revuelta, Trad.). España: Ediciones Orbis, S.A. Obra original de1830.

Comte, Augusto (2002). Curso de filosofía positiva. (J. Revuelta y C. Brgés, Trads.). España: Ediciones Folio, S.A. Obra original de 1830.

Deming, William (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Drucker, Peter (1989*). Las nuevas realidades. En el gobierno y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la perspectiva mundial***.** Bogotá: Norma S.A.

Drucker, Peter. (1999). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A.

Ibañez, Neyda; Castillo, Ruben y Mujica, Miguel. (2023). *Epistemología de la gerencia y sus métodos*. 4ª ed. Venezuela, Universidad de Carabobo. http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9770

Naciones Unidas (2023). *Informe del secretario general. El comercio ilícito de armas pequeñas y armas ligeras en todos sus aspectos y asistencia a los Estados para detener el tráfico ilícito de armas pequeñas y armas ligeras y proceder a su recogida*. https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n20/095/78/pdf/n2009578.pdf?token=DO0ziR63zu8K9l61RL&fe=true

Nueno, Pedro (1998). *Compitiendo en el siglo XXI: Cómo innovar con éxito*. Madrid, España: Gestión 2000.

Senge, Peter (2005). *La quinta disciplina.* Buenos Aires: Granica.

Touraine, Alain (2000). *Critica de la modernidad*. México: Fondo cultura económica

CAPÍTULO 7

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UNA MIRADA EPISTEMOLÓGICA Y AXIOLÓGICA.

Yulimar Sánchez

Resumen

La conformación de equipos de alto desempeño ha sido uno de los desafíos más significativos para las organizaciones en las últimas décadas, en cuanto se reconoce su importancia no solo para incrementar la productividad de las empresas, sino también para consolidar los procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y el desarrollo organizacional, permitiendo así, el alcance de los objetivos comunes de manera eficiente y efectiva, a través de la colaboración, la comunicación y el compromiso con la excelencia. Se abordó una investigación documental utilizando como método la hermenéutica y la introspección para describir y reflexionar acerca de la realidad. Se concluye, que formar equipos de alto desempeño requiere de una gran inversión en cuanto a habilidades, técnicas blandas y herramientas tecnológicas.

Palabras clave: Equipos, desempeño, epistemológico, axiológico.

Abstract

The formation of high-performance teams has been one of the most significant challenges for organizations in recent decades, as its importance is recognized not only to increase the productivity of companies, but also to consolidate human management processes as a strategy fundamental for the strengthening of human talent and organizational development, thus allowing the achievement of common objectives efficiently and effectively, through collaboration, communication and commitment to excellence. A documentary investigation is undertaken using hermeneutics and introspection as a method to describe and reflect on

reality. It is concluded that forming high-performance teams requires a large investment in skills, soft techniques and technological tools.

Keywords: Teams, performance, epistemological, axiological.

Introducción

Los continuos e impredecibles cambios que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años han fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día es indispensable que dos o más individuos interactúen entre sí, para conseguir resultados exitosos que permitan mantenerse en el mercado competitivo. Lo antes expuesto, demuestra que el trabajo en equipo ha de considerarse como una competencia trascendental en las organizaciones, sin importar razón social, naturaleza o condición. Por ello, resulta conveniente que los directivos potencien las fortalezas individuales de los integrantes de sus equipos, con la finalidad de que alcance su máximo potencial. Así mismo, incentivarlos a explorar nuevas ideas, promover la construcción del conocimiento desde diferentes perspectivas y enfoques para alcanzar la eficiencia y la efectividad en los niveles de participación y de productividad dentro de la organización.

Al respecto, Malpica (2014) señala que un equipo de alto desempeño, es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno" (p.72). Por cuanto el esfuerzo cooperativo que se genere entre los integrantes del equipo, será fundamental en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa. En este sentido, aseveran Thompson (2012, como se cita en Díaz - Calzada 2020) que, para llevar a cabo la estrategia organizacional, se requiere necesariamente del trabajo en equipo y no solamente a nivel de altos ejecutivos.

Del mismo modo, Olaz (2016), destaca en su obra un conjunto de competencias que deben tener y desarrollar los integrantes de los equipos de trabajo, sin las cuales sería imposible comprender lo que en realidad, significa "trabajar en equipo", en función de lo cual, competencias, aptitudes y capacidades, como la comunicación, la creatividad, la motivación individual y colectiva, la negociación, el liderazgo, la innovación y la planificación, representan aspectos claves por intermedio de los cuales se hace posible dar el salto cualitativo de estar realizando simples actividades en grupo al desarrollo de las potencialidades que implica, realmente, el trabajo en equipo.

En referencia con lo expuesto por los autores, es fundamental que las organizaciones conformen equipos de alto desempeño bajo una concepción dinámica, donde integren las habilidades de los individuos para la consecución de objetivos comunes. Apalancándose en el cooperativismo y en la unificación de los esfuerzos individuales, los cuales permitirán identificar oportunidades de mejora y así mismo, alcanzar los objetivos de forma satisfactoria y productiva, bajo un clima de armonía y confianza.

Por otra parte, los equipos de alto desempeño no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. En un contexto determinado, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes (Kozlowski Ilgen, 2006). Así mismo, cabe agregar que la no disposición de algún individuo puede obstaculizar en un equipo, la consecución de los objetivos definidos y consecuentemente, dificultar la integración entre los miembros.

Desde esta perspectiva, el objetivo de esta investigación se centra en develar los compendios epistemológicos y axiológicos que permiten conformar equipos de alto desempeño en las organizaciones.

Equipos De Alto Desempeño.

El avance de la globalización a nivel mundial con presencia de grandes cambios estructurales en el ámbito del trabajo, así como de innovaciones tecnológicas que se suceden a un ritmo acelerado, ha obligado a las empresas a ser muy competitivas, si es que quieren prevalecer. En función de esta realidad, un factor crítico para el éxito de dichas empresas, es transformar grupos de trabajo en equipos de alto desempeño, flexibles, comprometidos y con un elevado ritmo de adaptación.

Por ello, resulta necesario partir de una definición de lo que significa equipo de alto desempeño, y sobre todo, diferenciarlo de otro concepto muy cercano que es el grupo de trabajo, debido a que no hacen referencia a la misma realidad.

En este sentido, Smith & Douglas K. (1993), define los equipos de alto de desempeño, como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito u objetivo común, donde se ponen en marcha un conjunto de metas de desempeño que son medibles y con un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables. Es decir, responde a sus éxitos y fracasos como colectivo y asumen con total madurez, los resultados que obtienen.

Por otra parte, se define como un número de personas que trabajan de forma particular; no existe no existe cohesión entre los miembros, es decir, no se necesitan unas a otras para cumplir sus objetivos; suelen estructurarse jerárquicamente; sus reuniones suelen ser informativas o de rendición de cuentas, pero el hecho más diferencial es que no existe un propósito compartido y su responsabilidad es individual, no colectiva.

En relación con lo antes expuesto, depende del propósito, objetivo y perspectiva de la organización, contar con un equipo de alto desempeño o un grupo de trabajo. En base a ello, es importante destacar, que solo cuando se precisa la complementariedad de conocimientos

y habilidades, una interacción estrecha y cercana, y existe un único propósito y una única visión que se construye sobre las individuales y que da cohesión a las personas, será necesario constituir un equipo, en caso contrario, estaremos hablando de un grupo de trabajo. Como reflexión de este apartado, en función a la perspectiva organizacional se transforma un grupo de trabajo a un equipo de alto desempeño. Para ello, las empresas deben realizar un diagnóstico a los integrantes con el propósito de conocer si están motivados, si están en conocimiento de las metas y los objetivos, así mismo, el grado de esfuerzo que estén dispuestos a ofrecer según el cargo que se les asigne, si están comprometidos para dar lo mejor de sí, evaluar capacidades y expectativas. Todos estos aspectos son necesarios para obtener una visión holística que sirva de guía y referencia, para la conformación de equipos de alto desempeño.

Enfoque Epistemológico En Equipos De Alto Desempeño.

Esta perspectiva se centra en el conocimiento de los miembros del equipo, sus procesos y su entorno. Este enfoque es crucial no solo para los individuos actúen de forma eficiente, sino que también adquieran nuevos conocimientos y se adapten continuamente. En base a ello, los miembros que conforman los equipos de trabajo, deben desarrollar continuamente habilidades y conocimientos, que no solo benefician a la organización, sino también al crecimiento personal y profesional, de manera cohesionada, efectiva y adaptable a los cambios, con la finalidad de abordar problemas complejos desde el punto de vista administrativo, económico, social y cultural, para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la calidad del servicio de forma más eficiente.

En base a lo antes expuesto, las organizaciones deben focalizar su esfuerzo en el aprendizaje continuo para la adquisición de múltiples destrezas, la rotación del personal en diferentes tareas, permitirá la obtención de nuevas habilidades y conocimientos. Así mismo, llevar a cabo entrenamientos cruzados en torno a competencias técnicas para estimular el

pensamiento crítico en cada individuo, así como también, fructificar la fuerza humana, promover la innovación y a su vez utilizar la tecnología para potenciarla.

Por lo tanto, el empoderamiento inteligente en los equipos de alto desempeño es crucial y juega un papel vital en las organizaciones. La capacitación, formación y desarrollo constante, permitirá a los colaboradores adaptarse y tomar decisiones informadas. Así como también, el uso de tecnología como herramienta de apoyo en el manejo de datos e información, para el logro de resultados excepcionales, donde se cumplan los plazos de tiempos establecidos y se alcancen los objetivos propuestos. En otras palabras, el uso de tecnología en los equipos de trabajo, conlleva a la gestación de una diversidad epistémica.

En síntesis, los equipos de alto desempeño se encuentran inmersos en la sociedad del conocimiento, la cual está basada en las tecnologías de la información, que hacen más competitivas a las organizaciones, en función a la capacidad de hacer conforme a la razón.

Enfoque Axiológico En Equipos De Alto Desempeño.

Esta perspectiva se centra en los valores y principios éticos que guían el comportamiento y las decisiones de los miembros del equipo de trabajo. Este enfoque es crucial para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde la confianza, la responsabilidad y la cohesión son aspectos fundamentales.

En base a ello, es de gran importancia para las organizaciones identificar los valores característicos de las personas, basándose en la conducta, ya que es reflejo de alguna manera, de los valores individuales.

En base a lo ante expuesto, las organizaciones deben asegurarse que todos los miembros estén alineados con la cultura y los objetivos empresariales. Para ello, es preciso encontrar el punto de equilibrio, en el que cada miembro sienta que los valores establecidos

le representan de alguna manera, aunque no sean exclusivamente los suyos. Para llegar a dicho consenso, es necesario diferenciar lo anecdótico o superficial de lo importante y trascendente, pero manteniendo la identificación personal e individual en cada proyecto.

Por lo tanto, los valores del equipo de alto desempeño, se obtendrán a través del consenso sobre los valores individuales de las personas. Aunque cada miembro suele contar básicamente con cierta intuición sobre sus motores internos, una dinámica que suele ser muy clarificadora, consiste en que cada individuo comparta una experiencia o situación en la que haya sentido satisfacción plena. También suele ser revelador analizar las cuestiones que los exasperan. Igualmente, puede utilizarse la descripción de una persona a la que se admire y por qué. A través de estas dinámicas, las organizaciones pueden obtener una lista de los valores que definen a cada miembro y en función a los comunes, podrán elaborar los colectivos, partiendo siempre de matizaciones, confluencias y divergencias.

De igual modo, los equipos de alto desempeño destacan por eficiencia, colaboración y logro de resultados excepcionales. Por ello, resulta conveniente que las organizaciones en su contexto global, definan estrategias que permitan la conformación de equipos y no grupos de trabajo, partiendo del diseño o plan maestro, donde sea posible la obtención de metas u objetivos en el mediano y largo plazo.

En síntesis, la adopción de equipos de alto desempeño en América Latina, está impulsando a las organizaciones a ser más competitivas y a instaurar entornos de trabajo más dinámicos, flexibles y productivos. Al respecto, se evidencia mayor aceptación en diferentes sectores, tales como: tecnológicos, de servicios y manufactura. A continuación, se detallan países y organizaciones que, en los últimos años, han implementado equipos de alto desempeño:

Argentina	Brasil	México	Chile
Historia de éxito: Transformación cultural de Mercado Libre (MELI). Entre 2016 y 2017 con 400 líderes, promueve talleres de liderazgo adicionales, sesiones de coaching y programas de equipos de alto rendimiento. La transformación cultural permitió a MELI definir, dar forma y vivir según un conjunto de principios que lo hacen un líder cultural y de mercado.	**Nubank,** promueve equipos de alto rendimiento desde los aspectos individuales, entendiendo que la motivación colectiva resulta de la dedicación personal. Fomenta un ambiente de equipo colaborativo, agradable y ágil. La comunicación y la confianza efectiva. Así como también, el desarrollo de habilidades blandas.	**Bimbo**, promueve el trabajo en equipo de personas profesionales y comprometidas como la clave para competir en el mercado y conseguir resultados extraordinarios". Fomenta relaciones de amplia comunicación y respeto entre los miembros.	**Latam Airlines**, promueve equipos de alto rendimiento mediante la capacitación y desarrollo profesional de sus empleados.

Autor: Sánchez, Yulimar (2024).

En base al cuadro anterior, muchas organizaciones en América Latina, están invirtiendo en el desarrollo del talento humando e impulsando una cultura organizacional dinámica, que genere grandes resultados.

Metodología

La investigación está centrada dentro del paradigma cualitativo. Para Taylor, Bogdan (1984), el enfoque cualitativo se presenta como una alternativa de búsqueda de conocimiento por medio de la interpretación y la compresión de los fenómenos vividos y expresados de los individuos en el escenario social y cultural, este enfoque, es inductivo, holístico, de ahí la relevancia de la validez, como criterio metodológico para la descripción de los hechos. Desde esta perspectiva, la investigación se centra en develar los aspectos epistemológicos y axiológicos que permiten conformar equipos de alto desempeño en las organizaciones.

De igual modo, se establece un enfoque hermenéutico, que implica interpretar para comprender los distintos aspectos de un texto y su contexto desde la filosofía Gadameriana, reconociendo la complejidad que puede haber en la interpretación dado los procesos introspectivos para el entendimiento de cualquier tipo de conocimiento. Este enfoque enfatiza la importancia de un conocimiento profundo y significativo. En base a ello, se define la hermenéutica como una disciplina de la interpretación de los textos, para comprender el todo, comprender la parte y el elemento y, más en general, es preciso que texto y objeto interpretado, y sujeto interpretante, pertenezcan a un mismo ámbito, de una manera que se podría calificar de circular a la comprensión. Esto implica la posibilidad de interpretar, detectar nuevas direcciones y extraer conclusiones en horizontes de comprensión más amplios.

Discusión De Resultados

El eje central de la investigación demuestra, que la conformación de equipos de alto desempeño ha sido uno de los desafíos más significativos para las organizaciones en las últimas décadas, en cuanto se reconoce su importancia no solo para incrementar la productividad de las empresas, sino también para consolidar los procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y el desarrollo

organizacional, permitiendo así, el alcance de los objetivos comunes de manera eficiente y efectiva, a través de la colaboración, la comunicación y el compromiso. Lo antes expuesto, demuestra que hoy en día, los equipos de alto desempeño representan un papel fundamental dentro de las organizaciones. El trabajo en conjunto es considerado una competencia trascendental en las gerencias, sin importar razón social, naturaleza o condición.

En la actualidad, resulta indispensable incorporar equipos disciplinados y competentes, para lograr la optimización en los niveles de productividad y alcanzar las metas y objetivos. Por lo tanto, la formación de un equipo de alto desempeño, va más allá de la creación y desarrollo de una "visión compartida". Si bien es cierto, que un individuo talentoso y capacitado puede impulsar un proyecto, pero las organizaciones requieren de un gran equipo de personas, que aporten ideas nuevas en los proyectos, con la finalidad de hacerlos exitosos, creativos e innovadores, diferenciados y sobresaliente entre lo común.

Conclusiones

El artículo destaca la importancia que trae consigo la conformación de equipos de alto desempeño bajo una concepción dinámica, que permita el desarrollo del liderazgo, la integración de las habilidades de los individuos para la consecución de objetivos y metas comunes, la unión de los esfuerzos individuales y la gestión en la comunicación y colaboración entre los miembros, para eliminar silos y mejorar la eficiencia.

Desde esta perspectiva, es necesario tomar en cuenta elementos y factores que emergen de la interacción humana, un equipo de alto desempeño, es una fuente de retos y desafíos, pero también de aprendizajes, generosidad, perseverancia. No existen modelos buenos o malos, sino esquemas que en determinados contextos pueden impactar en la motivación y la salud de las personas y otros que ofrecen, oportunidades de crecimiento y de transformación que superan las limitaciones individuales.

En base a lo ante expuesto, resulta indispensable que las organizaciones se esfuercen constantemente en la búsqueda de alternativas, esquemas, acercamientos y herramientas tecnológicas, que les permitan gestionar profesionalmente equipos desde el enfoque humano y emocional. Por lo tanto, deben tomar conciencia en cuanto el valor incondicional de las personas como clave del éxito, debido a que el estado de ánimo de un equipo, repercute en la eficacia de los resultados, por ello, deben contar con personas motivadas, satisfechas y en la medida de lo posible felices.

Del mismo modo, las organizaciones deben enfocarse en humanizar las relaciones en los equipos de trabajo, preocuparse por el talento humano, implica la escucha activa, feedback informativo donde se les participe el desempeño y oportunidades de mejora, manejo de expectativas según aplique, valorar y reconocer el esfuerzo que aporta cada miembro en las tareas que ejecute, considerar su potencial y contribuir constantemente tanto el crecimiento personal como profesional. De igual forma, fomentar la sinergia transformacional, que va a permitir aprovechar las capacidades creativas y unificar el esfuerzo individual. Dar apertura a lo diferente, donde tengan la capacidad de visualizar al equipo como un todo, no como elementos separados.

Finalmente, formar equipos de alto desempeño requiere de una gran inversión en cuanto a habilidades y técnicas blandas, entre las principales destacan: la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. De mismo modo, las organizaciones deben apalancarse en herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo a la gestión de conocimiento y a la toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18(2-3), 259-301.
https://journals.copmadrid.org/jwop/art/4d5b995358e7798bc7e9d9db83c612a5.

Arráez, Morella Calles, Josefina y Moreno Liuval (2006). La hermenéutica es una actividad interpretativa. Revista universitaria de Investigación. Vol 7. Mm 2. Caracas, Venezuela.

Canals, A. (2003). Gestión del conocimiento. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya. disponible en: http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html.

Díaz Calzada, M., Morgan-Beltrán, J. y Arredondo-Morales, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. Desarrollo Gerencial, 12(1), 1-19. https://doi.org/10.17081/dege...3685

García, S. (2012, diciembre). Detección de competencias en el personal de alto desempeño como herramienta estratégica de selección, retención, evaluación en la organización. Estudio de caso: área de ventas en una empresa comercializadora de sistemas de aire comprimido. Querétaro: México. http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/921.

Gautier, B; Vervisch, M., (2002). Equipos de alto rendimiento: ¿Sueño o realidad? Consultado en octubre, 3, 2003 en http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm.

Herb, E., Keith, L. & Price, C. (2001, Septiembre/Octubre). Cómo convertirse en un equipo directivo eficaz. Harvard DEUSTO Business Review, pp. 30 - 36.

Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1996). Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento. Madrid: Editores Díaz de Santos.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the efectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, Supplement, 7(3), 77-124.Badger, Sadler-Smith et.

López, J., Las claves del alto rendimiento. Consultado en septiembre, 3, 2003 en http://rrhh.monster.es/articulos/altorendimiento/.

Losada, M (2003, 13 de junio). Equipos de trabajo de alto desempeño. Conferencia dictada en el Hotel Sheraton San Cristóbal, Santiago de Chile.

Malpica, Rosaura; Rossell, Romer; Hoffmann, Ingrid. Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 7, núm. 14, juliodiciembre, 2014.

Taylor, Bogdan (1984). Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource. New Jersey, USA: John Wiley & Son.

Smith & Douglas K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual [Traducido al español de Daniel Zadunaisky]. Barcelona: Ediciones Garnica S.A.

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento del mito a la realidad. Madrid: Díaz de Santos.

Olaz, J. A. (2016). Cómo trabajar en equipo a través de competencias. Editorial Narcea.



CAPÍTULO 8

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL, ORIGEN, ENFOQUES Y EXPLORACIÓN DE PERSPECTIVAS

Indira Medrano

Resumen

En la década de los noventa del siglo pasado y años posteriores autores como: Wiig (1993), Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Sveivy (2000), introducen y afianzan el concepto de conocimiento en el contexto de la organización. Las definiciones y su calificación revelan la importancia de comprender como se da la gestión y los efectos negativos que pueden traer su perdida a la organización, tales como: menor eficiencia y menor productividad El propósito de la investigación es explorar la visión y perspectivas de estudio de la gestión del conocimiento para lo que se hizo una búsqueda sistemática y organizada de categorías temáticas relacionados tomada de base de datos donde se incluyen referencias de sesenta y seis artículos de revistas; y treinta y tres libros. Con las referencias conseguidas se elaboraron tres documentos: el primero con las definiciones de gestión del conocimiento; el segundo con los títulos de los libros, y el tercero de manera similar al segundo. Posteriormente se le asignaron categorías relacionados con los enfoques y asociaciones temáticas a la gestión del conocimiento. A partir de lo anterior se construyeron tablas de código-documento con su respectivo enraizamiento, así como dos redes semánticas para resumir y analizar la información obtenida. Las redes semánticas presentadas descubren cuatros enfoque para la gestión del conocimiento: económico, personal, proceso organizacionales y tecnológico. A su vez brindan una aproximación a las temáticas asociadas en la actualidad a la gestión del conocimiento destacando: capital intelectual y valoración de intangibles; innovación y modelos teóricos.

Palabras claves: gestión, conocimiento organizacional, enfoques, perspectivas

Introducción

El estudio del conocimiento humano es una práctica que nos ha acompañado desde la antigüedad. Ha sido objeto esencial de la filosofía y epistemología. Desde el año 450-350 A.C se inicia con las primeras aproximaciones al conocimiento con Platón y Aristóteles. Para Platón (429-347 ac), el conocimiento es aquello verdadero, atribuye un papel esencial a la mente humana en la estructura del mundo percibido. Aristóteles (384-322 ac) consideraba que la experiencia es la base del conocimiento verdadero, se adquiere mediante los sentidos.

En una línea de tiempo Descarte (1596-1650), Locke 1632-1704) y Leibniz (1646-1716), en el siglo XVII circunscriben elementos como representación, percepción, la lógica y la física para conceptualizar el conocimiento. En este mismo siglo Kant expone que toda experiencia supone unas formas apriorísticas, tales como conceptos, principios básicos e ideas que no proceden de la experiencia, sino que son condiciones de la experiencia. Posteriormente en el siglo XVII, Piaget introduce un componente biológico, mental y social. (Obeso et al., 2013 Valhondo,2003)

A pesar de las diferencias entre las distintas posturas epistemológicas más que como principios, o fundamentos para Atehortúa, Bustamante y Valencia (2011) se pueden considerar cómo aspectos transversales a las teorías del conocimiento lo siguiente: el conocimiento se da en un proceso de interrelación entre el ser humano y el entorno; en ese proceso interviene tanto la experiencia de percepción del mundo material mediante los sentidos, como el análisis y abstracción de la mente humana; la indagación sobre cualquier verdad se constituye en estímulos del deseo permanente del ser humano por el conocimiento; existen diferentes marcos teóricos y metodológicos para el proceso del conocimiento pero el establecimiento de las relaciones es el mecanismo fundamental con el que operamos los seres humanos.

Por otra parte, una de las principales aportaciones a la teoría del conocimiento organizacional la hace Michael Polanyi, en su obra *Personal Knowledge*, en el año 1958. Destaca que en cada actividad hay dos dimensiones del conocimiento que se complementan: conocimiento focal (conocimiento sobre el objeto o fenómeno observado) y conocimiento tácito (Conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para mejorar la interpretación de lo observado.

En otras palabras, el conocimiento focal es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal que puede transmitirse y compartirse en forma de datos, palabras números, fórmulas científicas, entre otras, mientras que el conocimiento tácito es un conocimiento más personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal por lo que es difícil de transmitir y compartir. (Valhondo, 2003).

La clasificación de Polanyi en conocimiento en tácito y focal apuntó la base para todo el esquema teórico originado en las modernas teorías de la administración y relacionado con el aprendizaje empresarial y la generación del capital intelectual (Parra, 2003).

En la década de los noventa del siglo pasado y años posteriores autores como: Wiig (1993), Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Sveiby (2000), introducen paulatinamente el concepto de conocimiento y su clasificación con diversas particularidades que abarcan el contexto de la organización. En la tabla 1 se resumen sus aportes incluyendo a Michael Polanyi.

Tabla 1: Conocimiento organizacional

Autor	Aporte esencial al conocimiento organizacional
Michael Polanyi (1958)	Conocimiento focal (conocimiento sobre el objeto o fenómeno observado) y conocimiento tácito (Conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para mejorar la interpretación de lo observado)
Davenport y Prusak (1998)	Datos, información, conocimiento. El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información
Jensen y Mecking (1992)	Conocimiento específico y conocimiento general e implicaciones del específico en el uso y transferencia de conocimiento en la organización. Para ellos, obtener y utilizar este tipo de conocimiento en la toma de decisiones requiere que esto se haga de manera descentralizada
Nonaka y Takeuchi (1999)	Conocimiento tácito y conocimiento explícito. Espiral del conocimiento: Existen cuatro maneras básicas en las que se puede crear conocimiento en una organización mediante una interacción dinámica de cuatros movimientos: de tácito a tácito (asimilación); de explícito a explicito (combinación), de tácito a explícito (expresión) y de explícito a tácito (interiorización). La expresión y la interiorización son los dos pasos esenciales de esa espiral de conocimiento, ya que ambas demandan compromiso personal
Senge P. (1999)	Organizaciones que aprenden y pensamiento sistémico. Contribuyó en gran medida a extender el término las organizaciones que aprenden por lo que indicaba que estas organizaciones tienen institucionalizados procesos de aprendizaje organizacional en la

	planificación de sus tareas, obteniendo una nueva competencia que lleva convertir los modelos mentales existentes y generar expectativas compartidas.
Wiig K. (1993)	Formas de conocimiento: Público (conocimiento tácito, aprendido y rutinario), compartido (conocimiento comunicado a través de lenguajes y representaciones. y personal (este conocimiento es más tácito que explícito ya que se usa inconscientemente en el trabajo, en la vida diaria, en las labores cotidianas, ...)
Sveiby (1997,2000)	Medición y gestión de los activos intangibles de una organización para generar valor. Define tres categorías para su inclusión en el Balance: competencia (mide la capacidad para actuar en una gran variedad de situaciones y crear tanto activo materiales como intangibles de los colaboradores), componente interno(por las patentes, las ideas, las estructuras de funcionamiento, así como la organización administrativa e informática de la organización) y componente externo (relaciones con los clientes y proveedores, marca registrada, imagen corporativa, reputación)

Fuente: Elaboración propia a partir del aporte de los autores

A la tabla anterior se puede agregar la consideración del criterio individual y social expuesta por Cegarra y Martínez (2018) tomado en cuenta la referencia a la clasificación del conocimiento de Spender (1996), de acuerdo quien lo posea bien sea una persona en particular o un grupo de individuos. Distingue así conocimiento automático, consciente, colectivo y objetivado fundamentándose en las posibles composiciones entre sus características: tácito, explícito, individual y social.

El conocimiento automático es el conocimiento individual y tácito, incluye las habilidades adquiridas por la experiencia. El conocimiento consciente es el individual y

explicito, se puede articular, codificar. A su vez es apto de ser compartido por el resto de la organización. El conocimiento objetivado es el que posee la organización, es el sustento de su actividad operativa. El conocimiento colectivo es el conocimiento implícito que conforma la práctica de la organización tales como rutinas y comportamientos (Cegarra y Martínez, 2018).

Las clasificaciones expuestas revelan la importancia de comprender como se da la creación del conocimiento organizacional. Para Nonaka y Takeuchi (1999) debe entenderse como:

> … la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlas entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas formas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidad cada vez mayores y en espiral (p. 1)

Esta espiral se inicia con el conocimiento tácito que se convierte en conocimiento explícito. "El conocimiento tácito es muy personal. Resulta muy difícil expresarlo formalmente y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás […] está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto […]" (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.30). El conocimiento tácito posee una dimensión cognoscitiva puesto que,

> Se compone de modelos mentales, de creencias y experiencias; por eso al pasar del conocimiento tácito al conocimiento explicito es una realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo-lo que es y lo que debería ser-. Cuando el empleado inventa un nuevo conocimiento, se está también reinventando así mismo, a la empresa e incluso al mundo (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 34)

El conocimiento explicito es formal y sistemático. Por esa razón, puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una formula científica o un programa de ordenador. La diferenciación entre estos dos tipos de conocimiento nos indica cuatro maneras básicas en las que se puede crear conocimiento en

una organización mediante una interacción dinámica de cuatros movimientos: de tácito a tácito (asimilación); de explícito a explicito (combinación), de tácito a explícito (expresión) y de explícito a tácito (interiorización). La expresión y la interiorización son los dos pasos esenciales de esa espiral de conocimiento, ya que ambas demandan compromiso personal (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Ha sido evidente la aceptación del conocimiento como factor de influencia en el acontecer de las organizaciones y la sociedad. El economista Alfred Marshall en su obra Principios de Economía (1890), resaltaba el papel del conocimiento como recurso productivo generador de riqueza, lo catalogaba como el cuarto factor productivo al señalar que el conocimiento es la máquina de producción más potente.

A Etzioni Amitai (1979) de la Universidad de Columbia se le reconoce como el pionero de la gestión del conocimiento. En su libro Organizaciones Modernas reconoce que el dilema estructural más transcendental en las organizaciones modernas es la tensión inevitable imputada a la organización por el uso del conocimiento. Al respecto refiere que todas las organizaciones sociales utilizan el conocimiento, pero las organizaciones son las que lo crean, lo usan en mayor intensidad, de manera más sistemática, lo pasan y preservan de generación a generación (Farfán y Garzón, 2006).

Por su parte, el profesor Drucker acuño el termino trabajador del conocimiento en sus libros: Los límites del mañana (1959) y la Era de la continuidad publicado (1969) donde hace relevante su papel como activo y no como generadores de costos para la organización. En el libro Desafío de la gerencia para el siglo XXI Drucker (2000) expone: la información es el recurso clave para quien trabaja con el conocimiento en general y especialmente para el ejecutivo. Cada vez más la información crea el eslabón con sus colegas y con su organización y con su red.

En otras palabras, la información es la que permite que aquellos que trabajan con el conocimiento, lleven a cabo su labor. Al respecto señala Druker (2000)

> Dentro de veinte años, el arquetipo de gran empresa tendrá la mitad de los niveles de dirección […] y tan sólo un tercio de los ejecutivos que hoy necesita. La empresa típica estará basada en el conocimiento, y será una organización compuesta en su mayor parte por especialistas que marcarán el rumbo y la disciplina necesaria en su trabajo mediante retroinformación organizada procedente de sus colegas, clientes y oficinas centrales. Por dicha razón será una organización basada en la información. (p.2)

Para Druker (2000), las organizaciones empresariales principalmente las grandes no se escapan a la elección de basarse en la información fundamentalmente por requerimientos demográficos. Se está pasando vertiginosamente del trabajar manual y administrativo al empleado dotado de conocimiento. La información son datos impregnados de importancia y finalidad. Para convertirlos en información es imprescindible el conocimiento especializado. Con respecto a la continuidad del conocimiento en la era la información, el conocimiento juega un esencial en la nueva economía y "toda amenaza en contra de la preservación de ese conocimiento es una amenaza contra la organización misma. Estas amenazas pueden ser agudas o crónicas, pero ambas son más malignas ahora que en cualquier otro momento de la historia" (Beazley, Boenish y Harden, 2004, p. 4).

A medida que crece la importancia del conocimiento se acelera al mismo tiempo los efectos negativos que pueden traer su perdida a la organización, tales como: menor eficiencia, menor productividad, menores ingresos, mayor frustración y tensión entre los empleados. la actuación de estos efectos en conjunto a su vez perturba la rentabilidad, restringen la innovación y disminuyen las ventajas competitivas ante las empresas que si preservan el conocimiento. (Beazley, Boenish y Harden 2004).

En este orden de ideas, se evidencia las ventajas de la gestión del conocimiento en las organizaciones, tales como: constituir los objetivos individuales con los de la organización; identificar el origen de conocimiento y distribuirlo para convertirlo en capital

intelectual; incentivar investigaciones e innovaciones; mejorar el proceso de toma de decisiones; multiplicar el conocimiento al transformarlo de lo individual a lo colectivo, instaurar ventajas competitivas mediante estrategias de negocio encauzadas al conocimiento ; alentar el aprendizaje en equipo, poseer una cultura de aprendizaje, prestar atención al entorno para anticiparse al mercado, traducir lo aprendido a la práctica, aplicar las tecnología de la información como herramienta, entre otras (Farfán y Garzón, 2006) (Perdomo, 2023).

En la evolución de las concepciones del conocimiento organizacional, se producen al unísono una diversidad de definiciones de gestión del conocimiento, de donde se seleccionan dieciséis definiciones (Ver tabla 2)

Tabla 2: Definiciones de gestión del conocimiento

Autor	**Definición gestión del conocimiento**
Nonaka y Takeuchi (1995)	Capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas.
Davenport y Prusak (1998)	Es el proceso sistémico de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés
Sveiby (2000)	Arte de crear valor con los activos intangibles de una organización.
Barnes S. (2002)	Esfuerzo por desentrañar y afianzar el conocimiento individual de manera que dicho conocimiento esté disponible como recurso organizativo

Bueno et al (2003)	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales
Farfán y Garzón (2006).	Sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, el cual permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.
Paniagua E. (2007)	Es el conjunto de procesos y sistemas (computacionales) que permiten a una organización generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mediante la gestión eficiente de su conocimiento
del Moral et ál (2007)	Conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes lo necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible

Riascos y García (2021)	Proceso de creación, organización, almacenamiento, distribución y medición relacionado con el uso estratégico de la información y conocimientos para la toma de decisiones y para conseguir los objetivos organizacionales Riascos y García
Atehortúa et al. (2011)	El proceso que involucra cuatro etapas: producción, sistematización, protección y transferencia que da como resultado la generación y entrega de los productos de conocimiento que constituyen valor para la organización.
Norma ISO 30401	La Gestión del Conocimiento es una disciplina centrada en las formas en que las organizaciones crean y utilizan el conocimiento
Avendaño y Flores (2016)	Como enfoque gerencial o disciplina emergente, que busca de manera estructurada y sistemática aprovechar el conocimiento generado para alcanzar los objetivos de la organización y optimizar el proceso de toma de decisiones
Hernández V. (2016)	Es el proceso de captar, desarrollar, compartir y utilizar efectivamente el conocimiento organizacional. Se refiere a un enfoque multidisciplinario orientado al logro de los objetivos de la organización, haciendo el mejor uso del conocimiento. Considerando que el conocimiento solo existe en la mente de las personas, es la gestión del conocimiento la actividad que tienen como objetivo su aprovechamiento y conversión en riqueza y estabilidad

Ruedas I. (2017)	Distribución y aplicación eficiente de la información / conocimiento disponible a una tarea concreta ligada directamente con la generación de valor para la organización
Cegarra y Martínez (2018).	Los objetivos de la gestión del conocimiento definen tres acciones necesarias: crearlo compartirlo y usarlo y para ello necesita del desarrollo de modelos generales que nos indiquen cuales son los pasos a seguir en la creación, transferencia y uso del conocimiento para obtener la máxima rentabilidad de este activo
Perdomo R. (2023)	Tiene como función planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en la organización tanto a nivel interno como externo

Fuente: elaboración propia a partir de los autores

A partir del del origen de la gestión del conocimiento organizacional, la importancia de su continuidad y sus ventajas, esta investigación tiene como propósito explorar sus perspectivas de estudio partiendo de la búsqueda sistemática y organizada de categorías temáticas relacionados tomada de base de datos en Excel construida para tal fin donde se incluyen referencias de sesenta y seis artículos de revistas; y treinta y tres libros.

Con las referencias conseguidas se elaboraron tres documentos: el primero con las definiciones de gestión del conocimiento y sus autores; el segundo con los títulos de los libros, año de publicación y autores y el tercero de manera similar al segundo. Posteriormente se le se asignaron códigos por listas para categorizar los enfoques y asociaciones temáticas a la gestión del conocimiento.

Al primer documento se le asignaron cuatro categorías relacionadas con los enfoques: personal, económico, procesos organizacionales y tecnológico Al segundo y tercer

documento se le concedieron catorce categorías: administración y gerencia; aprendizaje organizacional; capital intelectual y valoración intangibles; competir; conocimiento tácito y creación de conocimiento; continuidad; economía del conocimiento; enfoque práctico; epistemología; innovación; modelos teóricos; personal y talento humano, sistema y tecnología.

A partir de lo anterior se construyeron tablas de código-documento con su respectivo enraizamiento, así como dos redes semánticas para resumir y analizar la información obtenida. Para el tratamiento de la información se empleó el programa de análisis de datos Atlas TI.

Discusión

Las definiciones de los distintos autores de gestión de conocimiento presentadas, se pueden agrupar en cuatro enfoques tal como se puede vislumbrar en la red semántica (Ver figura 1). En el enfoque económico se tienen cinco autores: Sveiby (2000), Nonaka y Takeuchi (1995), Ruedas, (2017), Cegarra y Martínez (2018) y Farfán y Garzón (2006). Estas definiciones hacen énfasis en los activos intangibles como creadores de valor para la empresa. Las acepciones de Davenport y Prusak (1998); Barnes (2002); Hernández (2016); y Cegarra y Martínez (2018) poseen un aspecto esencial al considerar el conocimiento individual como la base para compartirlo y transferirlo. La definición de Cegarra y Martínez (2018) toca a su vez el aspecto económico.

Por su parte, Paniagua (2007) y Ruedas (2017) parten de la noción sistémica y computacional para el tratamiento de la información y la gestión eficiente del conocimiento. El enfoque sustentando más en los procesos organizacionales: planificar, dirigir, coordinar, controlar, entre otros, prevalece sobre el resto de los enfoques. Se le asignan diez definiciones donde se pueden incluir los siguientes autores: Bueno et al (2003); Riascos y García (2021); Atehortúa et al. (2011); Perdomo (2023); Ruedas (2017); Avendaño y Flores

(2016); Hernández (2016); Norma ISO 30401 (2018); Farfán y Garzón (2006); y Barnes (2002).

El enfoque de los procesos organizacionales colinda con el resto de los enfoques en cuatro definiciones de las mencionadas. Desde esta situación, las perspectivas de estudio de la gestión del conocimiento deben hacerse bajo un enfoque pluridimensional y multidisciplinario. Cabe destacar la definición de Hernández (2016) donde se destaca un proceso de captación, impulso y transferencia (compartir) para utilizar de manera eficiente el conocimiento en el ámbito de la organización empresarial. Tal como lo menciona es esencial la inclusión del aspecto individual y el conocimiento tácito para que se pueda aprovechar y convertir en valor (riqueza) para la empresa. A pesar que el autor no menciona explícitamente el componente tecnológico, sin lugar a dudas está presente desde el inicio del proceso con la producción y captura del conocimiento.

Otra definición donde se superponen los enfoques es la Cegarra y Martínez (2018) donde define tres acciones imprescindibles: crearlo, compartirlo y usarlo con el objetivo final de obtener la máxima rentabilidad sobres este recurso intangible, pero para lograrlo debe partir de modelos orientados a la trasferencia de conocimiento.

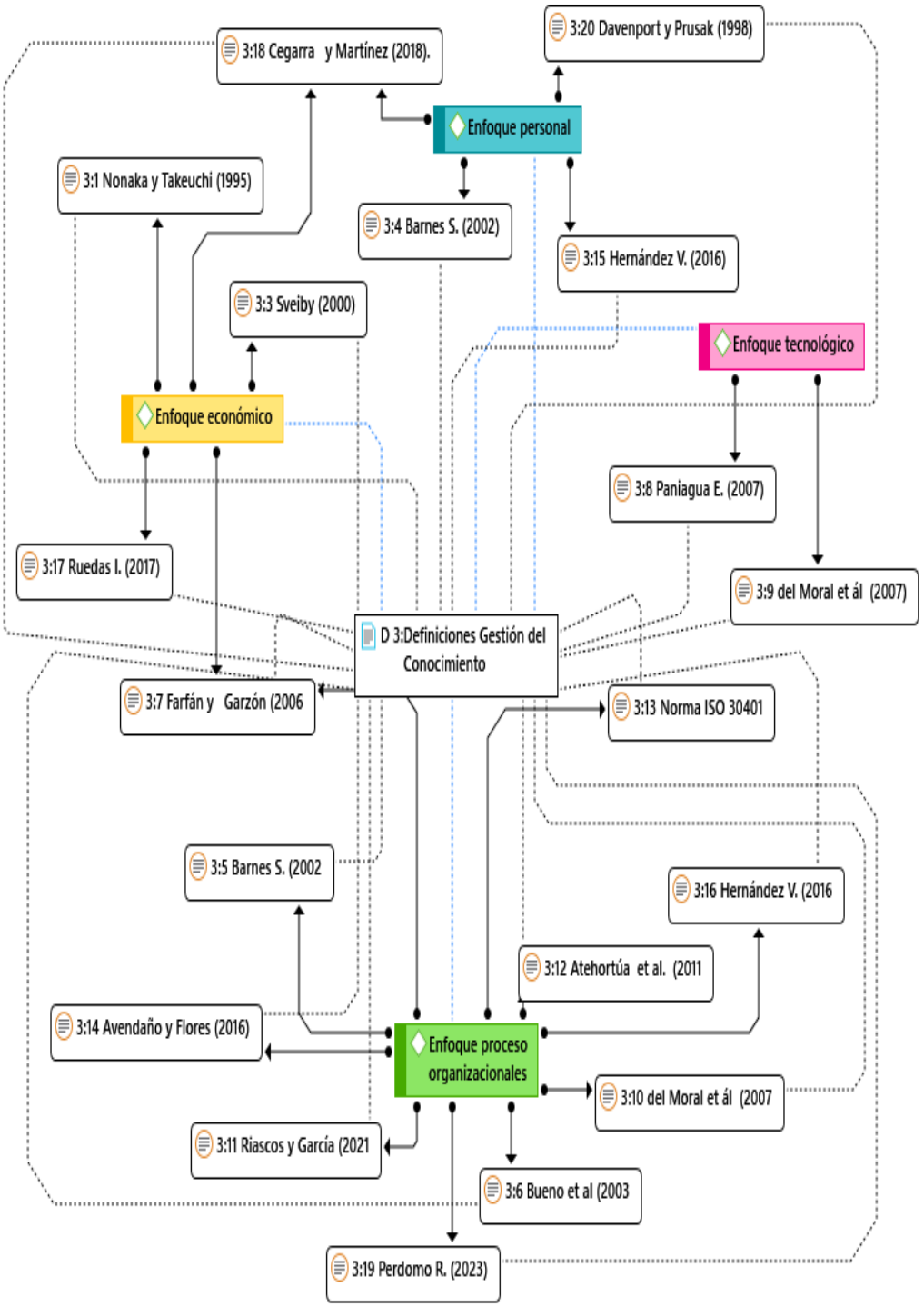


Figura 1: Red semántica 1 Enfoque definiciones de gestión del conocimiento

Por otra parte, en la búsqueda de consolidar la visión de la gestión del conocimiento según las referencias consultadas, en la tabla 3 se muestran las categorías perfiladas para cada uno de los documentos incorporados al programa de análisis de datos visualizándose un mayor enraizamiento (21) en la categoría capital intelectual y valoración intangibles. En ese mismo orden, la innovación (7), modelos teóricos y administración y gerencia (6) preponderan sobre el resto, sin menospreciar la categoría tecnología (4).

Tabla 3: Gestión del conocimiento, visión y perspectiva-Categorías

Categorías	**Títulos de libros**	**Títulos de artículos**	**Totales**
○ Administración y gerencia	5	1	6
○ Aprendizaje organizacional	2	1	3
○ Capital intelectual y valoración intangibles	5	16	21
○ Competir	2	0	2
○ Conocimiento tácito y creación del conocimiento	2	3	5
○ Continuidad	1	0	1
○ Economía del conocimiento	1	2	3
○ Enfoque práctico	3	0	3

○ Epistemología	2	3	5
○ Innovación	2	5	7
○ Modelos teóricos		7	7
○ Personal y talento humano	2	1	3
○ Sistema	1	1	2
○ Tecnología	2	2	4
Totales	30	42	72

Fuente: Adaptado del programa Atlas ti

En la red semántica Gestión del conocimiento visión y perspectiva (Ver figura 2) se muestran asociadas las categorías continuidad, aprendizaje organizacional, enfoque práctico y administración y gerencia mostrándose la continuidad del conocimiento como parte de la administración y gerencia. La relación estriba esencialmente en la necesidad de darle continuidad al conocimiento poseído por los miembros de la organización, pero su sustentación depende en que se sigan las funciones de los procesos administrativos y gerenciales que orienten la captura, almacenamiento, sistematización y transferencia del conocimiento.

Innovación, sistema y tecnología también se muestran relacionadas tomando en cuenta que cuando se gestiona el conocimiento se debe concebir como un sistema integrado donde el componente tecnológico permitirá el flujo y preservación de la información y su transferencia de manera más oportuna. De la misma manera se coligan conocimiento tácito y creación del conocimiento; capital intelectual y valoración intangibles y personal y talento humano. Este grupo de categoría también se puede asociar con el grupo anterior, fundamentalmente porque la creación del conocimiento impulsa la innovación, así como las comunidades de prácticas promueven el aprendizaje organizacional.

Las categorías epistemología y modelos teóricos también se relacionaron en la red semántica. La última categoría mencionada se asignó exclusivamente al documento donde se agrupan todos los artículos, entre la diversidad se presentan artículos con recopilación de los distintos modelos, así como modelos más específicos como los sustentados en sistema de gestión y otros modelos concedidos con el uso de la tecnología. Las categorías competir y economía del conocimiento se asocian, diversas definiciones apuntalan a la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva para las organizaciones.

A su vez, cada una de estos conglomerados de categorías forman parte y convergen para brindar una visión concluyente de la gestión del conocimiento. La red semántica 2 y tabla 3 brinda una aproximación a las temáticas asociadas en la actualidad a la gestión del conocimiento con preponderancia del capital intelectual y valoración de intangibles, así como innovación y modelos teóricos.

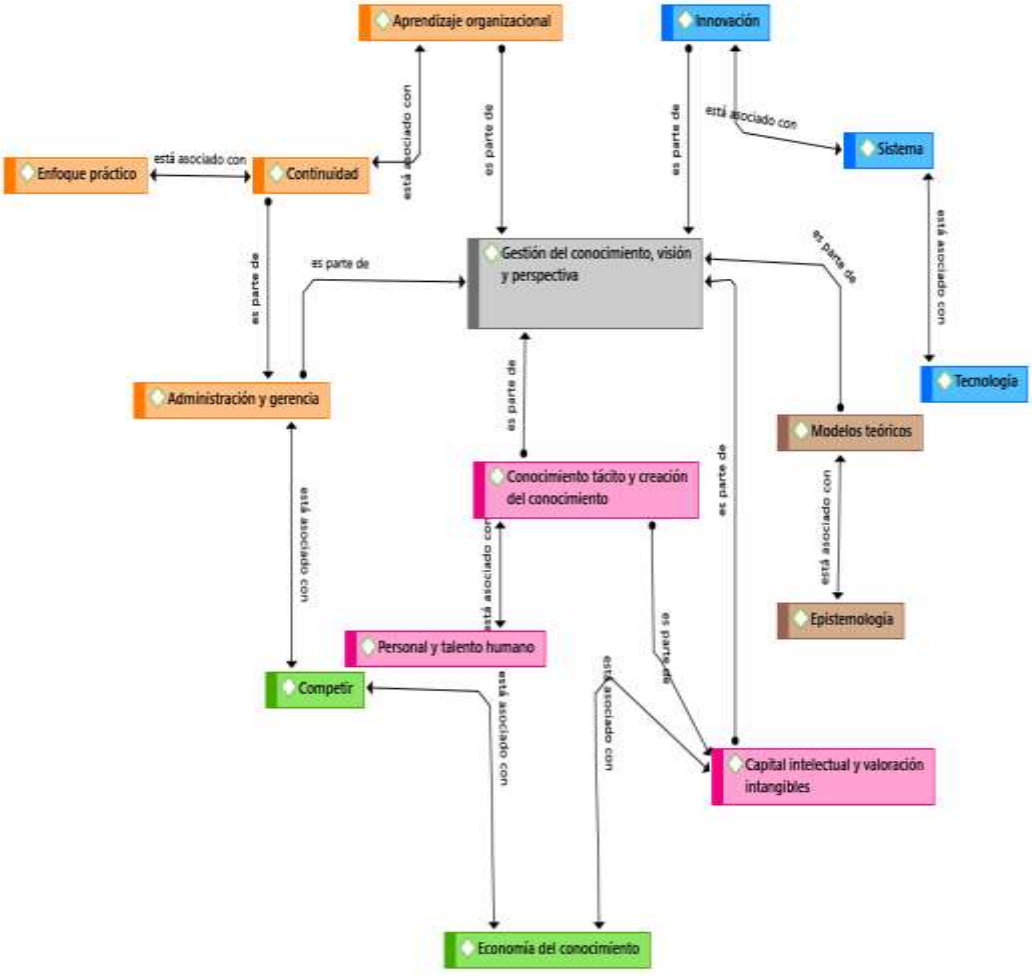


Figura 2: Red semántica 2 Gestión del conocimiento visión y perspectiva

Reflexiones finales

En el estudio realizado se cumplió el propósito de explorar la visión y perspectiva de la gestión del conocimiento organizacional, es una primera aproximación para consolidad su perfil. En el futuro se puede profundizar en una visión más amplia que incluya en el análisis la introducción y resumen de los artículos y libros. De la misma manera es pertinente seguir extendiendo las referencias consultadas e incluirlas en la base de datos.

El análisis de la información obtenida da cuenta de los distintos enfoques desde donde se puede estudiar la gestión del conocimiento. Se revelaron cuatro enfoques: económico, tecnológico, personal y el sostenido en los procesos organizacionales. Las definiciones de gestión del conocimiento de algunos de los autores colindaban con los enfoques revelados por lo que es relevante considerar su estudio desde una visión multidisciplinaria y multidimensional.

En la evolución cronológica de las definiciones se aprecia en la última década la preeminencia de la gestión del conocimiento vista como un proceso de producción, captura, sistematización, transferencia compartiendo ese conocimiento desde lo individual a lo colectivo, al resto de la organización. Senge (1999) indicaba que las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados y formalizados procesos de reflexión y aprendizaje organizacional en la planificación y ejecución de las actividades que llevan a obtener nuevas competencias, lo que involucra convertir los modelos mentales existentes y generar expectativas compartidas (Cegarra y Martínez, 2018)

Con relación a lo anterior existe un punto transcendental: el conocimiento tácito y su dificultad para lograr su transformación a explícito. El conocimiento individual se origina en el proceso de interpretación de la información por parte de los miembros de la organización. Lo que implica determinadas capacidades humanas, tales como la creatividad, experiencia para que la interpretación de la información se transforme en conocimiento. El conocimiento reside en el sujeto, para que evolucione a conocimiento organizacional se debe socializar el conocimiento tácito (Cegarra y Martínez .2018) (Nonaka y Takeuchi, 1999). En este contexto se abren líneas para profundizar en la temática de transformación del conocimiento tácito a conocimiento colectivo en las organizaciones que aprenden.

A su vez, se propicia lo expresado para dar puertas a investigaciones donde se consideren abordajes desde la fenomenología hermenéutica. Cabe destacar que en las lecturas

de los artículos recopilados no se consideró en la metodología una mirada desde este paradigma.

Referencias

Atehortúa F., Bustamante R. y Valencia J. (2011). Gestión del conocimiento organizacional. Un enfoque práctico. Colombia, Medellín: Gestión y conocimiento Ltda. Universidad de Antioquía.

Beazley H., Boenish H. y Harden D. (2004) La continuidad del conocimiento en las empresas. Como conservar la productividad y el conocimiento cuando los trabajadores se van. Traducción Adriana de Hassan. Titulo original en inglés Continuity Management. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Buitrago D. y Garzón M. (2006). La gestión del conocimiento. Documento de investigación N 29. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocioshttps://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cegarra J. y Martínez A. (2018). Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva. Bogotá: Editorial Alfaomega

Davenport T. and Prusak L. (1998). Working Knowledge: How organization manager what they Know.

Del Moral, Pazos J., Rodríguez E., Rodríguez A. y Suárez S. (2007). Gestión del conocimiento. Madrid: Editorial Thomson

Drucker P. (2000) Llega una nueva organización a la empresa. Harvard Business Review on Knowledge management. (1,21) publicada en lengua inglesa por Harvard Business Review Scholl Press , de Boston. Publicada originalmente en el año 1994 Traducción Germán Orbegozo Bilbao: Ediciones Deusto SA

Farfán D. y, Garzón M. (2006). La gestión del conocimiento Bogotá: Editorial Universidad del Rosario

Hernández V. (2016). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Bogotá : Editorial Alfaomega

Nonaka I. y Takeuchi H.(1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press University Press

Perdomo Rosales, R. (2023). Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, *27*(1), 497–517. https://revistas.investigacion-pelipb.com/index.php/educare/article/view/1904

Pérez, V. A., y Urbáez, M. F. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, *4*(10), 201-227.

Obeso, M., Sarabia, M., y Sarabia, J. M. (2013). Gestionando conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro. *Intangible Capital*, 9(4),1042-1067: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516005

Paniagua E. (2007). Gestión tecnológica del conocimiento. Ediciones de a Universidad de Murcia

Parra I. (2003). Los modernos alquimistas - Epistemología corporativa y gestión del conocimiento. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT

Ruedas I. (2017) Manual de gestión del conocimiento. Fundamentos, conceptos básicos y aplicación en la actividad empresarial. Madrid: Dextra Editorial

Sveiby K. (2000). Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para generar valor. Paris: Maxima Laurent du Mesnir Éditeur . Título original en inglés: The new Organizational Wealth. Managing and Measuring knowledge. Based Assets. Traducción: Ana Garcia

Val Hondo D. (2003). Gestión del conocimiento, del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A

CAPÍTULO 9

INNOVACIÓN SOCIAL: TRANSFORMANDO LA GERENCIA SOCIAL EN DESARROLLO

Corina Cortés
Franairy L. Feo R.

Resumen

La innovación social ha transformado a la gerencia social en desarrollo, experimentado un crecimiento exponencial en la última década y se destaca por ser un concepto multidimensional que ha evolucionado con el tiempo, analizado desde enfoques y perspectivas muy diferentes. En este estudio se realiza una contextualización de los elementos teóricos que engloban la innovación social, partiendo desde la importancia de la gestión social, la relación que existe entre la innovación y gestión social, los factores de la innovación en el campo social, como ha evolucionado la innovación social como concepto, innovación social y sus características, las buenas prácticas de innovación social y por último la gerencia social; su concepto y a sus diferentes enfoques, que pueden ser de gran ayuda a la hora de tomar decisiones, así como entender y analizar su significado y los objetivos que se persiguen, los que se pueden llegar a conseguir cuando se tiene conocimiento y es muy relevante porque se entiende lo fundamental que es la innovación social ya que puede transformar la gestión social en una Gerencia social en búsqueda del desarrollo que contribuya a satisfacer las necesidades y demandas sociales de los individuos de una manera diferente, participativa y cooperativa, mejorando así la calidad de vida.

Palabras Clave: Innovación Social, Transformación, Gerencia, Desarrollo.

Introducción

En la actualidad, la innovación se ha convertido en una piedra angular no solo en el ámbito del desarrollo socio económico de las naciones sino también como parte fundamental de las actividades de producción, optimización de recursos y planificación estratégica de las empresas. De hecho, para que se pueda decir que una organización es robusta y cuenta con oportunidades de crecimiento y desarrollo debe como mínimo contar con un modelo de innovación propio que le permita adaptarse a tantos cambios vertiginosos como los de la actualidad y en la nueva era de la información.

Relacionado con lo anterior, los modelos de innovación desde la perspectiva organizacional son el objeto de una amplia variedad de artículos y estudios que pueden ubicarse en numerosos repositorios y en publicaciones científicas. En este panorama, a nivel mundial y nacional, se encuentran varias publicaciones e investigaciones entre las que destacan Hernández (2020), Hernández et al. (2023), Núñez et al. (2023) y Fernández et al. (2023), las cuales fueron realizadas desde diferentes enfoques y perspectivas, analizando una multiplicidad de sectores y demostrando gran interés por intentar modelar la innovación social y entender qué son las capacidades de innovación, cómo medirlas, identificar su tipo y nivel y su impacto en la competitividad.

La innovación a nivel organizacional se puede definir como un conjunto de es características propias entendidas como capacidades o habilidades mediante las cuales se puede lograr un mejor desempeño competitivo a través de su correcta gestión, lo que aplicado al contexto venezolano se traduce en capacidades para desarrollar nuevos o mejorados productos, procesos, servicios, entre otros, con un desempeño eficiente y creativo de los actores nacionales, regionales, municipales, comunitarios. Esto, permite generar para valor agregado y público en su gestión, impactando en la calidad de vida de la población; sin embargo, existe poca ciencia construida en cuanto a la creación de capacidades en un

contexto de innovación social que transforme la gerencia social en desarrollo para un desempeño eficiente y creativo de los actores.

En este contexto, el autor Hernández et al. (2023) considera que, en espacios híbridos entre la sociología y la economía se ha prestado especial interés a la temática de la innovación tal y como se puede comprobar en aportaciones realizadas por autores como Weber, Pareto, o el propio Marx, autores en los que la economía adquiere rango de estructurante social. Se ha observado con estos enfoques los principales avances en los estudios de innovación, donde para tomar decisiones es fundamental el conocimiento y los recursos para apoyar una buena gestión social que se transforme en cambio social y fomente el desarrollo de la innovación social.

Desde la última década del milenio la innovación social ha ganado popularidad. En este escenario los autores Pérez y Lutsak (2017), afirman que la innovación social es una de las formas importantes mediante la cual se manifiesta dicha capacidad; este tema se integra cada vez más con mayor fuerza en los discursos y en las agendas políticas, determinando las estrategias de la gerencia social que se transformen en desarrollo. Estos hechos reflejan el interés que existe por parte de los investigadores en este dominio del conocimiento, caracterizado por su fuerte implicación práctica, determinante para su potencial científico en el futuro cercano.

Bajo esta premisa, se ha venido consolidando como concepto en el ámbito científico y se mantienen las investigaciones teóricas y prácticas sobre su aplicación en la realidad destacando la importancia de su estudio y su evolución en el tiempo, en torno al marco de la transformación a nivel gerencial que se ha trazado desde la década de los años 90. En este sentido, para Nijnik et al. (2019), define la innovación social como aquellos comportamientos, percepciones o actitudes que se traducen en nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas orientadas a generar cambios sociales, a regenerar la economía local y a mejorar la calidad de vida de las personas.

En ese orden de ideas, es relevante explorar los elementos que comprenden la gestión social, innovación y gestión social, factores de la innovación en el campo social, evolución de la innovación social, innovación social y sus características, buenas prácticas de innovación social y por último la gerencia social, y construir a partir de ellos, una transformación en la gerencia social para el desarrollo, por lo que se aborda lo más resaltantes de cada uno de los puntos planteados.

Pérez y Lutsak (2017), mencionan que los principales estudios sobre la problemática, a nivel mundial, apuntan a que los retos del contexto contemporáneo exigen de la gerencia una transformación que lleve al desarrollo de la organización, pero de manera especial se espera un cambio en la organización social, la gestión social y de comportamiento donde la innovación social, puede generar las experiencias positivas necesarias hacia esa dirección. Este enfoque es sumamente importante, porque permite observar que la innovación no solo se enlaza a ámbitos o enfoques tecnológicos sino a toda una ramificación de competencias, áreas y escenarios que van desde el proceso creativo hasta la implementación de herramientas de gestión de la información que dan una visión variopinta y multidimensional a las organizaciones.

En numerosas ocasiones, uno de los grandes desafíos de los innovadores sociales es que tienen ideas creativas pero carecen de los conocimientos y las habilidades para llevarlas a cabo; en consecuencia, este proceso de creación de capacidades, donde la innovación y el conocimiento son esenciales, es ineludible para el desarrollo del país, especialmente de los municipios. En general, estas iniciativas sociales son una forma efectiva de generar nuevos valores que fomentan la economía y la competitividad de la sociedad. Estas metodologías participativas, que fomentan la participación activa de la comunidad como actor principal en los procesos de transformación y cambio social, tienen un papel esencial en estos procesos de innovación social, como se puede ver a partir del análisis de los elementos expuestos.

Además de establecer mecanismos de cooperación, establecer redes y alianzas estratégicas y movilizar la acción colectiva, es necesario desarrollar la capacidad para actuar, para satisfacer las necesidades, expectativas de seguridad social de la población y mejorar la calidad de vida, es preciso implementar de inmediato un sistema de acciones que se base en la adquisición de habilidades de innovación en los actores individuales y colectivos que participan en la dinámica comunitaria.

Precisamente desde esta visión, se puede inferir que la investigación en el campo de la innovación social revela la importancia de crear un ecosistema organizacional y comunitario propicio para el desarrollo de nuevas ideas y soluciones a problemáticas complejas y constantes propias del fenómeno de interacción entre diversos grupos y sectores. Para ello, se entiende que la colaboración entre academia, sector privado y gobierno es fundamental para generar sinergias y acelerar los procesos de innovación. Por lo tanto, fomentando la investigación y la experimentación se identifican nuevas oportunidades de negocio, mejoran la eficiencia de los procesos y generar un impacto positivo en la sociedad, La innovación, como un proceso dinámico y continuo, es esencial para que las organizaciones se adapten a los cambios vertiginosos del entorno y logren un desempeño sostenible. La implementación de modelos de innovación que involucren a todos los actores de la organización, desde los directivos hasta los empleados de base, permite generar soluciones creativas a problemas complejos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Es imperativo, por lo tanto, que las organizaciones venezolanas inviertan en la construcción de capacidades innovadoras para impulsar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la población.

Gestión Social

Cuando se hace referencia a la gestión social, se habla de un concepto complejo con múltiples factores. Sin embargo, enfocándonos en una definición del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2000) diríamos que es… “la concertación política desde

una conciencia social responsable hacia la intervención social efectiva en beneficio de la sociedad"… cabe destacar que cada uno de estos elementos viene acompañado de una visión no invasiva ni de aplicación de voluntad autoritaria sino de concertación de voluntades y acercamiento de los diferentes agentes que participan en este proceso de cocreación.

Continuando con lo anterior, la concertación política tiene que ver directamente con el involucramiento de los diversos agentes sociales cada uno de ellos cumpliendo un rol y asumiendo determinadas responsabilidades mientras que la conciencia social es un enfoque basado en la empatía, en la comprensión de los diversos factores que pueden estar afectando a los agentes y una visión sin juicio para poder aportar soluciones reales. Por otro lado, se debe entender que la "intervención social" es un proceso a través del cual se otorga una capacitación y desarrollo de habilidades de esos agentes de manera consiente y responsable respetando los espacios de acción y diferenciando la gerencia de la gestión, siendo esta última más relacionada con las políticas públicas.

Ahora bien, también existe la gestión social o gestión de relaciones sociales determinadas acciones y decisiones tomadas dentro de la organización. Moyano, A (2014) en su trabajo de investigación cita a Pozo (2005) e indica que … "*se puede decir que las relaciones interpersonales en el contexto laboral son de particular importancia, pues se ha evidenciado a través de la investigación que tienen una fuerte influencia en la satisfacción laboral, el bienestar general de los empleados y los resultados y desempeño individuales; de forma más concreta, las relaciones sociales pueden resultar particularmente beneficiosas en el lugar de trabajo a través del intercambio de recursos psicosociales de diversa índole (afecto, información, ayuda instrumental) que ayudan a crear un clima apropiado para llevar a cabo un trabajo de calidad (Pozo et al, 2005).*"

La administración de los intereses de las comunidades que se ven afectados por las decisiones u operaciones relacionadas con una organización se conoce como gestión social o gestión de relaciones sociales. Como parte de su enfoque de gestión social, según Singh y

Verma (2010), las organizaciones utilizan una variedad de políticas y estrategias para administrar sus relaciones con sus clientes, prospectos, incluidos los grupos de interés.

El modelo de Friedman (1970), de la centricidad de las ganancias como objetivo único de los negocios ha sido ampliamente aceptado durante la primera mitad del siglo XX. El propósito para realizar negocios es maximizar el interés de los accionistas, según afirmó este autor en su modelo teórico. Se cree que una organización es un ser artificial que no tiene responsabilidades como considerar las consecuencias de los negocios a nivel social, ambiental o de cualquier otro tipo.

El cumplimiento de las normas mínimas establecidas por la ley en cuestión constituye los criterios de cumplimiento por ética, según Doshi (2008). En su teoría destaca la importancia de integrar el beneficio de todos los interesados, Friedman (1970) superó la primacía de los accionistas en la última parte del siglo XX. Cada entidad que tiene una participación directa o indirecta en un negocio se considera parte interesada según esta perspectiva.

Para Doshi (2008), los accionistas, los trabajadores, los proveedores, el gobierno, los organismos reguladores, los grupos de interés, las comunidades e incluso los competidores son partes interesadas de una empresa. Mientras que la sociedad se considera una parte interesada relevante, la gestión social se relaciona con las acciones destinadas a equilibrar el beneficio de todas las partes interesadas. Por consiguiente, las empresas no solo mantienen una conexión con sus clientes, sino que también fortalecen sus relaciones con las comunidades a través de la gestión social; debido a que establecen una conexión emocional entre una empresa y la sociedad, estas relaciones sociales contribuyen a los objetivos comerciales, según Singh y Verma (2010). Por lo cual, esto puede servir como una fuente de retención de clientes y a su vez atraer nuevos clientes.

De hecho, la gestión social como disciplina busca también optimizar los procesos de interacción e interrelación con los diversos agentes que trabajan dentro de la organización buscando resaltar la importancia de las relaciones sociales laborales. Desde este punto de vista, Martínez, (2014) expone que … "las relaciones interpersonales en las empresas, busca como base identificar a cada quien como persona sociables, con una serie de valores éticos de mucha importancia que permitan crecer de la mejor manera a la hora de relacionarse con los demás y aprender con quienes se comparte, sea en las empresas, con nuestras familias o amistades.

El saber escuchar y aprender de las personas con valores y aptitudes positivas se le encuentra el verdadero sentido a la vida"… Con esto, se pretende otorgarle un papel más activo y responsable a las organizaciones en cuanto a la calidad de vida y el desarrollo personal de sus miembros, observándolo más allá de un factor de producción sino un capital.

Innovación Y Gestión Social

La innovación y la gestión social en todos los niveles están cada vez más conectadas en el entorno externo y en los negocios modernos. En tal sentido, para alcanzar un alto nivel de compromiso social, las empresas suelen adaptar los procedimientos y técnicas. A este respecto, el concepto de innovación social, que se refiere a la incorporación de las consideraciones sociales en los procesos y estrategias dirigidos a la innovación, ha sido desarrollado por escritores como Lundstedt y Colglazier (2013). La siguiente ilustra la conexión entre gestión social e innovación en estas circunstancias:

Uso Estratégico De Las Redes Sociales

Para Rodríguez, Peterson y Ajjan (2014), las redes sociales se han convertido en un medio de comunicación poderoso; los especialistas en marketing y los emprendedores han notado su importancia y su potencial para llegar a un público global, aumentando cada vez más el número de seguidores; por lo motivo, siguen siendo el foco de atención para los

vendedores. Debido a sus múltiples beneficios en términos de marketing, las redes sociales han alcanzado una penetración significativa en el sector organizacional en la última década.

Por lo general, se combina con medios tradicionales para crear una perspectiva de mercadeo integrada, ya que es una fuente de comunicación mucho más económica, afirman Rodríguez, Peterson y Ajjan (2014) que esta forma innovadora de usar las redes sociales brinda beneficios significativos a las organizaciones. *La innovación y* la creatividad *en* las estrategias de marketing, *impulsadas* por la tecnología que se puede *utilizar* efectivamente para administrar las relaciones con las comunidades*, brindan* soluciones *a* las personas objetivo que pertenecen a segmentos demográficos y geográficos *específicos, son los factores que contribuyen a los beneficios de las redes sociales*.

Según Dong y Wu (2015), los medios sociales se pueden *utilizar* como *medio* para mantenerse conectados con *una* audiencia *significativa;* las *empresas* pueden publicar su contenido en cualquier formato popular para *atraer* la atención de sus comunidades *particulares*. *Los* mensajes innovadores y las transmisiones en las redes sociales se vuelven virales *rápidamente* en *esta perfección*, *lo que permite a* los usuarios *compartir información* valiosa en *línea*. De acuerdo a esta premisa, es *crucial* redactar y cargar las publicaciones de manera estratégica y *anticipar comentarios positivos* de los usuarios, puesto que los medios tradicionales fomentan la comunicación bidireccional, las organizaciones no solo se comunican con su público objetivo, sino que también reciben comentarios y retroalimentación.

Por esta razón, es fundamental revisar continuamente sus retroalimentaciones y responder de manera oportuna y adecuada. Los encargados de redes sociales tienen la responsabilidad de escuchar las quejas comunes y responder a los clientes sobre cómo la empresa pretende abordar los problemas mencionados en las quejas. Es oportuno responder con gratitud a los mensajes que contengan apreciaciones, reconocimiento o comentarios positivos, según Dong y Wu (2015). Una estrategia de medios sociales adecuada para la

gestión social, debe centrarse en la transmisión de mensajes útiles a la audiencia objetivo, una supervisión constante y una respuesta a las interacciones.

En resumen, las redes sociales y la intranet se han convertido en herramientas indispensables para fortalecer la identidad corporativa en la era digital. Al aprovechar el potencial de estas plataformas, las organizaciones pueden construir relaciones más sólidas con sus clientes y empleados, fomentar una cultura de colaboración y transparencia, y posicionarse como líderes en sus respectivos sectores. La clave del éxito reside en implementar estrategias de comunicación integradas que combinen la creatividad, la innovación y la escucha activa.

Al utilizar las redes sociales para compartir contenido relevante y valioso, las empresas pueden generar engagement y fidelidad entre sus audiencias, mientras que la intranet sirve como un espacio de colaboración interna para compartir conocimientos y fomentar el trabajo en equipo. En definitiva, la inversión en una sólida presencia digital es fundamental para construir una marca sólida y diferenciada en un mercado cada vez más competitivo.

Portales En Línea

Mantener a las personas involucradas en la conversación sobre una marca, empresa, producto o cualquier otra entidad dirigida a un grupo de personas específico es una parte crucial de la gestión de relaciones sociales. Las personas necesitan un poco de espacio para escuchar las ideas de las personas que comparten intereses y características, así como para expresar sus ideas. Homburg, Ehm y Artz (2015) señalan que estas discusiones también ayudan a los empresarios porque fomentan el compromiso social, lo que puede atraer más clientes y aumentar la exposición.

Para lograr esta meta, las compañías brindan a las comunidades portales en línea, para intercambiar ideas entre ellos, los usuarios pueden utilizar estos portales, se pueden encontrar

personas con los mismos intereses y características registrándose en estos portales; pueden conversar entre sí al compartir sus experiencias. Según Homburg, Ehm y Artz (2015), estas experiencias generan una conciencia colectiva que influye en el comportamiento de las personas en general, ddependiendo de la experiencia de la mayoría, puede formar una opinión muy positiva o negativa sobre una entidad.

Para obtener una comprensión de los patrones de comportamiento de sus comunidades objetivo, las marcas pueden emplear con éxito este método innovador. De acuerdo con Homburg, Ehm y Artz (2015), pueden consolidar aún más estas relaciones participando en estas discusiones y solucionando las interrogantes o preguntas críticas. En comparación con los medios convencionales, estos ofrecen métodos más rápidos y efectivos para mantenerse en contacto con las comunidades. En tal sentido, el compromiso de las comunidades que participan en la discusión se incrementa con la comunicación interactiva. Por otra parte, un sentido de conexión con las partes interesadas esenciales también se logra a través de una respuesta oportuna y relevante a las retroalimentaciones y las conversaciones.

Mantener a las personas involucradas en cuanto a hablar sobre una marca, empresa, producto o cualquier otra entidad es una parte crucial de la gestión de relaciones sociales. Esto, habilita un espacio para compartir ideas de las personas que comparten intereses y características, así como para expresarse.

Para lograr esta meta, las compañías brindan a las comunidades portales en línea, espacios digitales donde compartir experiencias permitiendo a los usuarios conectarse con personas afines y transformándose en una valiosa fuente de información sobre las percepciones y necesidades de sus clientes. Al participar activamente en estas comunidades virtuales, las organizaciones pueden generar un sentido de pertenencia y lealtad entre sus usuarios, fortaleciendo así su identidad corporativa.

Los portales en línea actúan como amplificadores de la voz del clientes en tiempo real es invaluable para identificar oportunidades de mejora, gestionar crisis de reputación y desarrollar productos y servicios más alineados con las expectativas de los consumidores. Además, al fomentar un diálogo abierto y transparente, las empresas pueden construir relaciones basadas en la confianza y la credibilidad, elementos fundamentales para el éxito a largo plazo.

Factores De La Innovación En El Campo Social

La contextualización de la innovación en el ámbito social resulta bastante sencillo ya que se define como todas aquellas estrategias destinadas a generar ideas y proyectos para enfrentar problemas estructurales, como la pobreza, la discriminación, la violencia de género o el cambio climático. En resumen, es un instrumento de generación de cambios al servicio del desarrollo sostenible. Según Rodríguez y Alvarado (2008), los proyectos elegidos para la innovación se orientan hacia un camino reorganizador que incluye dos elementos: el endógeno y el exógeno; es un proceso de autoorganización. No obstante, señalan los autores que la innovación también es un proceso exógeno, ecoorganizado, que requiere factores externos que influyan en el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia cercana, se promueve con acciones fundamentales, como la promoción, la identificación del problema, la organización y el desarrollo de alianzas y redes sociales.

Es importante señalar que la estrategia de innovación social se refiere al comportamiento en el que una organización se diferencia positivamente de sus competidores, utilizando los puntos fuertes relativos de la organización para satisfacer las demandas del consumidor. Sin embargo, según Zurbano (2008), citado por Morales (2009), la innovación social se convierte en una estrategia de innovación en los procesos de manifestación de necesidades, así como en las formas de cooperación, comunicación y gobernanza adecuada que facilite estos procesos.

Dentro de este contexto, Barba (2011), Schilling (2008), Garrido (2006) y Rodríguez (2008) distinguen las siguientes estrategias de innovación: penetración del mercado, que se basa en los productos y mercados existentes, busca expandirse directamente en el mercado; desarrollo del producto, que busca comercializar productos actuales en mercados nuevos; y diversificación del mercado, que busca comercializar productos actuales en mercados nuevos, todos estos procesos fomentan la innovación social.

Con respecto a la clasificación de las estrategias de innovación, es importante señalar, como complemento para esta investigación, la identificación de los procesos que impulsan la innovación social señalados por Morales (2009), los procesos mentales, actitudinales, procesos sociales y procesos instrumentales. El autor señala que en estos procesos se requiere el trabajo en equipo, la diversidad cultural, académica y generacional, la fortaleza de la generación de ideas cuando dicha diversidad es canalizada adecuadamente hacia un resultado común, es decir, resolver esa necesidad apremiante, en el caso de la innovación social.

También es importante señalar qué promueve la innovación social. En este ámbito, entender que la misma cuenta con unas características específicas resulta relevante como son las siguientes:

> Transversal: las soluciones implican aspectos medioambientales, económicos, éticos o culturales.
> Trascendente: porque este supone la superación del presente para mejorar la situación del futuro.
> Sostenible: debe ofrecer soluciones que, al aplicarse de manera paulatina, lleven a resolver problemas de fondo y a largo plazo. Además, debe contemplar el cuidado del medio ambiente y el uso de recursos renovables.
> Escalable y replicable: cualquier solución que se proponga debe poder ser imitada en otro lugar y extender esas buenas prácticas. (https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/innovacion-social.html)

En consecuencia, cuando la organización se enfoca en presentar o desarrollar un proyecto esto también debe estar presente porque si bien pueden variar tomando en cuenta factores económicos, sociales, geográficos, culturales y hasta religiosos de la población y los agentes que lo implementan debe darse un marco de organización y procesos.

Evolución De La Innovación Social

Durante los últimos años, la innovación social ha experimentado diversos cambios conceptuales y metodológicos, lo cual ha tenido un impacto en la forma en que se formulan y desarrollan los proyectos, han tenido como fundamento las definiciones generales. Estas definiciones de innovación social propuestas se muestran a continuación, de manera cronológica:

- ✓ Definición de la innovación social versión 2012-2014. La innovación social es una solución (producto, servicio, práctica o modelo de gestión) que ha demostrado ser sostenible en el tiempo, con una mejor relación costo-resultado y que tiene un mayor impacto en la población en situación de pobreza extrema.
- ✓ La innovación social versión 2015-2017; es una acción de mejora (un producto, un servicio, una estrategia o una metodología) novedosa en su contexto, que se lleva a cabo de manera concertada (participativa, deliberativa, incidental) y basada en el protagonismo real de las personas; tiene mejores resultados que las soluciones actuales.
- ✓ La innovación social versión 2018-2020; es un proceso participativo, centrado en las personas, que a partir de espacios de co-creación y experimentación de alternativas de solución busca generar valor público.
- ✓ En la actualidad, la innovación social es un proceso centrado en las personas que a través de espacios de participación y experimentación busca construir proyectos que resuelvan problemáticas sociales, que enriquezcan las prácticas de los actores involucrados y que generen valor social.

Se explican a continuación los conceptos que componen la definición actual de innovación social. El hacer del equipo y los objetivos de la Entidad, que se han mencionado anteriormente, son los fundamentos de las definiciones presentadas:

- ✓ Proceso participativo: crea espacios en los que se toman decisiones en colaboración, no solo con los miembros del equipo del proyecto, sino también con los actores externos e internos que se ven afectados por el problema.
- ✓ Centrado en las personas: crea espacios en los que se reconocen las miradas del resto de actores identificados y toma como punto de partida las personas que se ven afectadas por un problema.
- ✓ Co-creación: cuenta con espacios y herramientas que permiten la creación conjunta y compartida de posibles alternativas de solución.
- ✓ Experimentación / Prototipado: evalúan los componentes de las soluciones alternativas, comprenden cómo funcionan, detectan errores, ajustan, así como para examinar los espacios dentro del equipo del proyecto y en el contexto del problema.
- ✓ Problemáticas sociales: conjunto de situaciones complejas o problemas que afectan la calidad de vida y bienestar de las personas en situación de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad.
- ✓ Enriquecer prácticas: genera valor a la manera en la que se han desarrollado, construido o pensado procesos tanto internos como externos a la entidad.
- ✓ Valor social: es la manera en la que las personas cuantifican los cambios positivos que perciben en su vida y que aportan a la construcción propia de bienestar.

Para organizar y poner en palabras los aprendizajes que el Grupo de Innovación Social ha acumulado durante años, la metodología de innovación social tiene como objetivo establecer una guía para el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del grupo, así como para que otras partes de la entidad y actores externos puedan utilizarla para resolver problemas. La metodología utiliza siete principios que son transversales al desarrollo de los

proyectos y que, en última instancia, son valores que guían el trabajo y las actividades en la creación de proyectos de innovación social:

1. El trabajo en conjunto: los procesos de innovación social se inician con los conocimientos y la experiencia de las personas que se enfrentan a los problemas que se buscan resolver, así como de otros actores externos, áreas y equipos internos. Reconocer otros intereses, puntos de vista y perspectivas es esencial para la innovación social.
2. Construir para las personas: las diversas personas que participan en el proceso tienen como objetivo el centro del proceso, las actividades y las herramientas que se diseñan. No se puede crear una solución alternativa que sea relevante, que genere valor y que sea sostenible sin estar contextualizada y sin tener en cuenta las particularidades de las personas.
3. Los espacios para crear: generar espacios de diálogo, discusión y creación con los diferentes actores para reconocer la experticia, incluir las voces de las personas y construir respuestas integrales conjuntas.
4. La flexibilidad: para ofrecer respuestas integrales y aterrizadas a las diversas realidades, las actividades que se llevan a cabo durante el proyecto deben responder a lo que el proceso y los participantes requieran en términos de tiempos, cargas, espacios, entre otros.
5. El detalle y la perspectiva: el proceso de innovación social requiere una perspectiva amplia para comprender las razones y evitar perder de vista los objetivos e impactos de las propuestas, así como una perspectiva detallada para crear alternativas lo suficientemente específicas y situadas para que se ajusten al contexto en el que se desarrollarán.
6. El lenguaje situado: todas las personas deben poder entender cómo se habla o comunica el diálogo. El lenguaje técnico, que resulta en barreras en el contexto y afecta a la participación de las personas, debe evitarse.
7. Enfrentar la incertidumbre: la disposición del equipo del proyecto para encontrar soluciones a las preguntas que aún no tienen y para desarrollar proyectos complejos.

Innovación Social

El concepto de innovación social es otro ejemplo de la conexión entre gestión social e innovación. Cajaiba-Santana (2014) define la innovación social como las consideraciones sobre los beneficios o daños sociales de un proceso o decisión que se abordan con medios innovadores y que se les da la debida importancia en el proceso de toma de decisiones. El uso de la tecnología de la información para crear un intercambio de datos transparente es un ejemplo de innovación social.

Los sistemas de datos abiertos, que permiten la creación de un sistema transparente, se utilizan en la actualidad para compartir datos de manera amplia. Estos datos están disponibles en todos los ámbitos por medio de una organización o gobiernos, la probabilidad de que se exponga una actividad no ética o una conducta mala se incrementa con este método. Es un logro notable que el sistema de información transparente haya sido respaldado por el sistema de datos abiertos.

La innovación social se define como nuevas formas de administración, gestión, ejecución y combinaciones de factores que tienen como objetivo mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región, según la CEPAL (2016). Consiste en encontrar y solucionar las necesidades de una comunidad mediante métodos innovadores y duraderos. Su objetivo es involucrarse activamente con la comunidad en la resolución del problema de manera integral. Es un proceso enfocado en las personas que tiene como objetivo desarrollar proyectos que solucionen problemas sociales, que mejoren las prácticas de los actores involucrados y que generen valor social mediante espacios de experimentación y participación.

Para abordar de manera proactiva los problemas sociales predominantes y promover un cambio transformador y positivo, la innovación social es un proceso dinámico de creación y aplicación de conceptos, tácticas o intervenciones creativas. Participa activamente en la

creación e implementación de enfoques, métodos y modelos innovadores para abordar desafíos sociales complejos, como la desigualdad, la pobreza, la sostenibilidad ambiental, el acceso a la sanidad y la educación, entre otros. Impulsamos soluciones colaborativas que redefinen los límites del progreso social en colaboración con una amplia gama de partes interesadas, que incluyen individuos, organizaciones, comunidades y gobiernos.

El impacto de la innovación social en la vida de las personas y el bienestar de la comunidad es posible a través de una variedad de formas, incluyendo tecnologías puntales, políticas, programas y servicios innovadores. La búsqueda incesante de software de gestión de ideas e innovación se distingue, lo cual garantiza que las iniciativas impulsen un cambio sistémico duradero y vayan más allá de las soluciones a corto plazo. El compromiso va más allá de la innovación; se fundamenta en la comprensión de la conexión entre los elementos sociales, económicos y ambientales. Enfocado en mejorar los resultados sociales, promover la inclusión y fomentar la innovación sostenible, defendiendo enfoques integrados y holísticos ante desafíos sociales complejos.

Según Flores (2015), es necesario aclarar el significado de innovación, ya que estableció una conexión entre dos conceptos tan universales como innovación y social. Los autores Buckland y Murillo (2014) argumentan que no es sorprendente que las definiciones de innovación social hayan adquirido matices tan diversos al unir estas dos ideas. Existe un acuerdo general en que el término se emplee para referirse a un proyecto innovador que tiene un propósito social, aunque su enfoque, escala y orientación pueden variar considerablemente según el contexto en el que se desarrolla.

La innovación social, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), es las prácticas de nuevos, métodos o sistemas que posibilitan la realización de tareas nuevas o procesos tradicionales con la participación de la comunidad y los beneficiarios. El sentimiento de ciudadanía se fortalece al convertirse en actores de su propio desarrollo, dado que es más específico, en el ámbito de la gestión social, Ortiz (2013), indica

que el enfoque de este concepto se centra en la consolidación de la ciudadanía y el desarrollo comunitario integral a través de procesos de innovación social que fomenten nuevas soluciones o mejoras sustanciales en las propuestas de los programas sociales.

Se trata de procesos participativos en los que las mismas comunidades tienen el poder y la capacidad de elaborar modelos, sistemas y soluciones a sus inquietudes cotidianas a través de la ciencia y la técnica, en los que los académicos no son el único especialista en la solución; es importante señalar que las innovaciones en el ámbito social a menudo surgen en situaciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha brindado alternativas ni el sector público ha respondido a las demandas y demandas de la población.

Según Astorga (2004), la innovación social es un cambio en la práctica social que realiza una organización no gubernamental, una comunidad organizada o un proyecto del gobierno local con el propósito de mejorar el impacto en la atención social o en la dinámica productiva del proyecto o práctica social.

Además, establece la primera aproximación al concepto de innovación social, establece que una innovación debía ser social, genuina, original, vigente, consolidada, expansiva y transformadora. Según los autores Rey y Tancredi (2010), para que cualquier programa de innovación social tenga éxito, se requieren dos condiciones fundamentales: la participación de la comunidad, que debe estar presente en la ejecución de cada una de las acciones; y el liderazgo institucional, que se refiere a la capacidad técnica de la organización, a la capacidad de articulación política, a la voluntad y habilidad para promover alianzas y preservarlas, incluso en situaciones difíciles.

Características De La Innovación Social

Varias características fundamentales distinguen la innovación social de otras formas de innovación. Algunas características notables de la innovación social son las siguientes:

- ✓ **Impacto social:** es abordar los desafíos sociales urgentes y tener un impacto positivo en la sociedad, mejorando la calidad de vida y el bienestar de las personas y las comunidades, especialmente las que están marginadas o desatendidas.
- ✓ **Colaboración y cocreación:** están entre una variedad de partes interesadas, como individuos, organizaciones, comunidades, gobiernos y el mundo académico, suelen ser parte de la innovación social. La participación activa de los usuarios finales, los beneficiarios y otras partes interesadas en el proceso de innovación garantiza que sus necesidades se escuchen y se tomen en cuenta. Reconoce la importancia de los recursos colectivos, la experiencia y la sabiduría para encontrar soluciones innovadoras.
- ✓ **Pensamiento sistémico:** La innovación social adopta un enfoque sistémico para la resolución de problemas, teniendo en cuenta la conexión entre los factores sociales, económicos y medioambientales. En lugar de limitarse a tratar sus síntomas, su objetivo es encontrar y abordar las causas profundas de los problemas sociales.
- ✓ **Estrategias innovadoras:** el pensamiento no tradicional y la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas son promovidos por la innovación social. Adaptar soluciones exitosas de un contexto a otro, aprovechar la innovación tecnológica, rediseñar procesos o reutilizar recursos ya existentes pueden ser ejemplos de esto.
- ✓ **Empatía y orientación al usuario:** la comprensión de las necesidades, aspiraciones y perspectivas de las personas afectadas por los problemas sociales es un objetivo clave de la innovación social; para crear soluciones que sean pertinentes, integradoras y significativas para los beneficiarios previstos, incorpora principios de diseño centrados en el usuario y un profundo sentido de la empatía.
- ✓ **Creatividad e innovación: p**ara enfrentar la sabiduría tradicional y crear perspectivas novedosas sobre los problemas sociales, la innovación social fomenta el pensamiento creativo e innovador, explora conceptos, métodos, tecnologías, marcos políticos o modelos empresariales que tienen el potencial de transformar los sistemas actuales y generar un cambio positivo.
- ✓ **Escalabilidad y replicabilidad:** para abordar desafíos similares en diferentes situaciones o para alcanzar una población más amplia, la innovación social busca

soluciones que puedan replicarse o expandirse. Para maximizar su impacto, su objetivo es desarrollar modelos sostenibles que puedan ser adoptados y modificados por otros.

- ✓ **Resultados mensurables:** existen indicadores de impacto y resultados mensurables de las innovaciones sociales efectivas; para evaluar el éxito de la innovación en la consecución de los objetivos establecidos, estos parámetros son útiles.
- ✓ **Capacitación e inclusión:** para empoderar a las poblaciones marginadas y vulnerables, la innovación social garantiza su participación activa en el proceso de innovación y los beneficios de sus resultados.

La esencia de la innovación social es definida colectivamente por estas características; orientan su perspectiva y pensamiento hacia la creación de un cambio social significativo y duradero.

En síntesis, la innovación social se erige como una poderosa herramienta para abordar los desafíos más acuciantes de nuestra sociedad al combinar un profundo entendimiento de las necesidades sociales con un enfoque colaborativo, creativo y sistémico, esta forma de innovación busca generar soluciones sostenibles y escalables que mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades.

La capacidad de adaptarse a contextos cambiantes, la medición de resultados y el compromiso con la inclusión son pilares fundamentales de la innovación social. Al fomentar la empatía, la participación ciudadana y la búsqueda de soluciones innovadoras, esta disciplina contribuye a construir sociedades más justas, equitativas y resilientes.

Buenas Practicas De Innovación Social

Hay algunas buenas prácticas que pueden mejorar la efectividad y el impacto de las iniciativas de innovación social, aunque no existe un enfoque único para la innovación social, aquí están algunas de las mejores técnicas:

- ✓ **Comprender el problema en profundidad: t**ómese su tiempo para entender profundamente el problema social que está tratando. Realizar estudios de mercado, comprometerse con las comunidades afectadas y escuchar las opiniones de las partes interesadas. La identificación de sus causas fundamentales, la identificación de conceptos y la creación de soluciones particulares serán facilitadas por una comprensión profunda del problema.

- ✓ **Adoptar la cocreación y la colaboración:** fomentar la cooperación entre las diversas partes interesadas, que incluyen individuos, comunidades, entidades gubernamentales y organizaciones. Además, fomentar la participación de usuarios finales y beneficiarios en el diseño y la implementación de soluciones mediante procesos de cocreación. La colaboración puede lograr resultados más amplios y sostenibles al combinar una amplia gama de recursos, conocimientos y perspectivas.

- ✓ **Capacitar e incluir a los beneficiarios:** el proceso de innovación debe tener en cuenta la voz y las necesidades de los beneficiarios; inclúyelos en los pasos de codiseño, evaluación y toma de decisiones. Capacitar a las comunidades y a las personas para que tomen parte activa en la creación y aplicación de soluciones que les afecten directamente.

- ✓ **Adoptar un enfoque de pensamiento sistémico:** para abordar desafíos sociales complejos, es importante considerar la conexión entre los factores sociales, económicos y medioambientales, analizar el sistema más amplio que existe y adoptar una perspectiva holística del problema. Este método ayuda en la identificación de los puntos de apoyo para la intervención y evita las consecuencias inesperadas.

- ✓ **Crear asociaciones y redes:** forje asociaciones estratégicas con personas, instituciones y organizaciones que compartan sus metas. Para aprovechar sus redes, recursos y experiencia, colaborar con entidades complementarias. Para aprovechar sus conocimientos y redes, colaborar con los organismos gubernamentales, las ONG y las entidades del sector privado.

- ✓ **Iterar y aprender del fracaso:** adoptar una cultura que fomente la experimentación, la iteración y el aprendizaje. Considere el fracaso como una oportunidad para mejorar y crecer y esté dispuesto a aceptarlo. Evaluar y medir el impacto de sus iniciativas con frecuencia, recopilando opiniones y ajustando su perspectiva en función de las lecciones aprendidas.

- ✓ **Buscar modelos de financiación sostenibles:** para respaldar sus iniciativas de innovación social, investigue métodos de financiamiento innovadores. Esto podría incluir modelos de generación de ingresos, subvenciones públicas, bonos de impacto social o asociaciones con inversores de impacto. Para asegurar la escalabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de sus iniciativas, diversifique sus fuentes de financiamiento.

- ✓ **Abogar por cambios políticos:** entornos políticos favorables pueden fomentar aún más la innovación social. Para promover cambios políticos que fomenten y permitan la innovación social, colaborar con los líderes políticos, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil. Compartir información sobre iniciativas exitosas para informar los debates políticos.

- ✓ **Fomentar una cultura de innovación:** fomentar una cultura de innovación en su comunidad u organización. Crear un ambiente que fomente la creatividad, fomente la exploración de ideas novedosas y fomente la toma de riesgos calculados. Acepte la diversidad de perspectivas y motive a las personas a desafiar el estado actual. Crear ambientes y métodos que faciliten la experimentación y la ideación.

- ✓ **Compartir conocimientos y ampliar el impacto:** documente y comparta los conocimientos que ha obtenido a través de su labor de innovación social. Para contribuir al campo más amplio de la innovación social, difundir los resultados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas. Para ampliar los modelos de éxito y replicar las soluciones de impacto en diversos contextos, colaborar con otros profesionales y partes interesadas.

Los innovadores sociales pueden maximizar su capacidad para generar un cambio social positivo y sostenible al implementar estas mejores prácticas.

Gerencia Social

Según Chiavenato (2009), la gestión gerencial es el proceso de dirigir a las divisiones de una organización hacia los objetivos establecidos, utilizando planes y programas específicos para garantizar el desarrollo adecuado de las operaciones y actividades; esto permite que los miembros de la organización contribuyan al logro de dichos objetivos y controla que las acciones se ajusten a los planes creados para alcanzarlos.

En este sentido, Candamil y López (2004) distinguen la gerencia como un proceso de desarrollo humano. Según ellos, la gerencia de procesos sociales es una dinámica colectiva en la que se combinan las expectativas y las potencialidades de todos los actores sociales, con proyección al contexto en el que se originan. A través de esta conjugación, será posible alcanzar objetivos comunes, los cuales deben estar enfocados en el desarrollo desde una perspectiva social y humana.

Esto implica la presencia de la gerencia social, cuyas acciones se enfocan en las áreas sociales vulnerables con el propósito de mejorar su calidad de vida y reducir sus necesidades. La gerencia social tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas menos favorecidas; se enfoca en el bienestar humano.

Teniendo en cuenta lo destacado por los autores, se considera conveniente señalar que la gerencia social se centra en proyectos para que las comunidades puedan prosperar, para ello, debe enfocar su atención en las actividades que aseguren la calidad de vida. Licha (2002) sostiene que la gerencia social es una forma novedosa de administrar las políticas económicas y sociales; se refiere a un conjunto de prácticas y conocimientos emergentes que apoyan la intervención de los actores sociales que participan en la resolución de los problemas que

entran en el desarrollo social. Según Robbins y Coulter (2010) y Ortiz (2013), la gerencia necesita colaborar con otras personas para coordinar sus actividades laborales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Además, afirma que cuatro conceptos, la concertación, la gestión participativa, la corresponsabilidad y la multipolaridad, son los que rigen las relaciones entre actores y permiten que los actores trabajen juntos. De acuerdo con Ortiz (2013), Kliksberg (2010) y Sulbrandt (2002), la gerencia social se encuentra muy cerca de la búsqueda del bien común; además, es una forma de concretarlo: es realizar y hacer realidad lo que la sociedad considera necesario y valioso para todos o para una minoría que debe ser protegida o salvaguardada.

Asimismo, según Mocate y Saavedra (2006), la gestión social es un área de conocimientos estratégicamente enfocado en la fomentar el progreso social. Su propósito es garantizar la generación de valor público a través de la administración, lo cual contribuirá a la disminución de la pobreza y la disparidad. Es importante destacar que los autores Mocate y Saavedra (2006) señalan que la administración social se encuentra en la conexión de tres áreas: el ámbito de desarrollo social; el ámbito de la política pública y el ámbito de la administración social.

La gestión social adopta un enfoque propositivo y propone estrategias apropiadas en los procesos de agenda, construcción, implementación y evaluación de las políticas y programas sociales debido al carácter de los tres ámbitos que la afectan. Según Figueroa (2007), la gestión social es un concepto moderno que se ha demostrado de manera significativa en los últimos años, que se ha incrementado y disminuido en el ámbito social y en los medios de la Administración, y en los entornos de los países pobres.

Es importante resaltar en este caso nuevamente, la diferencia entre la gerencia y la gestión social. Si bien ambas comparten un objetivo común existen diferencias fundamentales. La gestión gerencial se centra en la eficiencia y la optimización de recursos

dentro de una organización, con un enfoque en los objetivos empresariales. La gerencia social tiene su mirada en el bienestar social y la equidad, priorizando el impacto positivo en las comunidades y en los individuos más vulnerables, involucrando una mayor participación de diversos actores sociales y busca soluciones a largo plazo, mientras que la gestión gerencial tiende a tener un enfoque más a corto plazo y orientado a los resultados financieros.

La gerencia social establece una relación simbiótica con las organizaciones. Pero mas allá de esto, las organizaciones pueden beneficiarse de la implementación de prácticas de gestión social al mejorar su reputación, fortalecer su vínculo con la comunidad y atraer a un público más comprometido. Por otro lado, las organizaciones pueden servir como plataforma para implementar proyectos sociales y generar un impacto positivo en la sociedad. La gerencia social promueve la colaboración entre el sector público, privado y social, fomentando la creación de redes y alianzas estratégicas para abordar los desafíos sociales de manera más efectiva. Al integrar principios de gestión social en sus operaciones, las organizaciones pueden contribuir a un desarrollo más sostenible y equitativo.

Conclusión

La innovación social, puede cambiar el mundo, identificando y trabajando en función de un problema específico en una comunidad, además, es gratificante no darse por vencido. En función a esto, para alcanzar un proyecto duradero en el tiempo y de gran impacto, hay que experimentar, planificar, intentar diversas opciones y ajustar los detalles hasta que se encuentre lo que funciona, es necesario perseverar.

Con la investigación social, se ha demostrado que es efectiva para atender las demandas sociales, lo cual ha logrado impulsar procesos de transformación a nivel de gestión social para el logro del éxito de la Gerencia Social, progresando en la creación de estructuras comunitarias inclusivas, participativas y en procesos de planificación estratégica.

Partiendo del argumento anterior, la innovación social forma parte fundamental, dado que existe un enfoque claro en abordar las demandas humanas desatendidas a través de las nuevas prácticas sociales y las instituciones, atendiendo aquellos aspectos que se centran en la inclusión y la equidad, especialmente en áreas como la educación, la salud y el bienestar social, factores que ayudan al progreso, así como la calidad de vida. Estas iniciativas sociales respaldan la innovación social a través del intercambio de conocimientos, estableciendo vínculos entre las partes interesadas de las empresas, los gobiernos locales, las organizaciones, la sociedad, las comunidades, en las que se establecen y se ajustan las herramientas.

Bajo este contexto, luego de este estudio un factor clave en la aparición de innovaciones sociales ha sido, sin duda, la activa participación de la comunidad desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles opciones de solución, la implementación de las mismas, así como su evaluación. Es fundamental que los modelos innovadores tengan una conexión costo-beneficio más favorable que la de los tradicionales, además deben ser escalables, sostenibles y posibles de ser transformadas en programas de desarrollo y políticas públicas que puedan afectar a grupos numerosos de la población.

De cara al conocimiento, conecta a los emprendedores sociales y a los grupos comunitarios con la fuente de conocimiento de la universidad, además de brindar recursos y herramientas para evaluar y demostrar el valor de la innovación social a los responsables de políticas. En consecuencia, brinda un análisis detallado de las necesidades y seguimiento de los casos estudios, además de fomentar el trayecto de los innovadores sociales durante el proceso de innovación social. Asimismo, se brinda la formación y el desarrollo de capacidades a través de herramientas en línea, cursos y talleres.

Referencias Consultadas

Prosperidad Social Gobierno de Colombia. Innovación Social. (2023). https://prosperidadsocial.gov.co/sgsp/gestion-y-articulacion-de-la-oferta-social/innovacion-social/

Turismo Revista LOGINN Periodicidad Semestral ISSN 2590-7441 Volumen 4 No. 1 2020. Gerencia Social: Estrategia de Innovación Social con enfoque economía solidaria, para el turismo comunitario en las poblaciones palafíticas de la Ciénaga Grande de Santa Marta. https://revistas.sena.edu.co/index.php/LOG/article/view/3137/3633

CAPÍTULO 10

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS

Ferdinando J, Spano Cabello

Resumen

Este artículo examina la intersección entre la gestión del cambio organizacional y el impacto de las tecnologías disruptivas en el entorno empresarial actual. Utilizando un método inductivo, el estudio explora los fundamentos filosóficos de la gestión del cambio y las implicaciones de las innovaciones tecnológicas para las estructuras gerenciales contemporáneas. La primera sección aborda los fundamentos filosóficos de la gestión del cambio organizacional, destacando conceptos como la visión sistémica, la organización que aprende y la importancia de la cultura organizacional. Se enfatiza la necesidad de un liderazgo adaptativo y una cultura que valore la innovación para enfrentar los desafíos tecnológicos. La segunda parte se centra en las tecnologías disruptivas y sus implicaciones para las organizaciones. Se analiza cómo innovaciones como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas y el blockchain están redefiniendo los modelos de negocio, las estructuras organizativas y las competencias necesarias en la fuerza laboral. Se destaca la importancia de la adaptabilidad y la innovación continua para mantener la competitividad. El artículo concluye reflexionando sobre las aportaciones de las tecnologías disruptivas a los modelos cuantitativos en la gestión organizacional. Se discute cómo estas tecnologías han ampliado el alcance y la precisión de los modelos predictivos y descriptivos, permitiendo una toma de decisiones más informada y ágil. Sin embargo, también se señalan los desafíos éticos y la necesidad de equilibrar la analítica cuantitativa con el juicio humano en la gestión organizacional.

Palabras claves: Gestión, Cambio Organizacional, Tecnologías Disruptivas.

Introducción

En la era actual, caracterizada por una volatilidad sin precedentes y una transformación tecnológica acelerada, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos que exigen una reconsideración profunda de sus estructuras, procesos y estrategias. La gestión del cambio organizacional, otrora considerada una competencia periférica, se ha convertido en una habilidad crítica para la supervivencia y el éxito en un entorno empresarial en constante evolución. Paralelamente, el advenimiento de las tecnologías disruptivas ha redefinido los paradigmas operativos y competitivos, obligando a las entidades a adaptarse rápidamente o arriesgarse a la obsolescencia.

Este estudio, fundamentado en el método inductivo, busca examinar la intersección crucial entre la gestión del cambio organizacional y el impacto de las tecnologías disruptivas. A través de un análisis riguroso y una argumentación metódica, se explorarán los fundamentos filosóficos que subyacen a la gestión del cambio, así como las implicaciones profundas que las innovaciones tecnológicas tienen para las estructuras gerenciales contemporáneas.

Con respecto a la metodología inductiva empleada en esta investigación permite partir de observaciones específicas y casos particulares para construir principios generales y teorías más amplias. Este enfoque es particularmente adecuado para el tema en cuestión, dado que la gestión del cambio y el impacto de las tecnologías disruptivas se manifiestan de maneras diversas y contextuales en diferentes organizaciones. Al examinar múltiples instancias y experiencias, se busca identificar patrones, tendencias y principios universales que puedan informar una comprensión más profunda y holística del fenómeno estudiado; la argumentación, como complemento esencial del método inductivo, se utilizará para construir un discurso coherente y persuasivo que conecte las observaciones empíricas con las conclusiones teóricas. A través de una cuidadosa selección de evidencias, una lógica rigurosa

y una consideración equilibrada de perspectivas diversas, se buscará desarrollar un argumento sólido que respalde las tesis centrales del estudio.

Además, la relevancia de este estudio se fundamenta en la creciente brecha entre la velocidad del cambio tecnológico y la capacidad de las organizaciones para adaptarse. Como señala Peter Drucker, "La mayor amenaza en tiempos de turbulencia no es la turbulencia en sí misma, sino actuar con la lógica de ayer" (Drucker, 1980). Esta observación cobra especial significado en el contexto actual, donde las tecnologías disruptivas están acelerando el ritmo del cambio a niveles sin precedentes.

El artículo se estructura en dos secciones principales: La primera explora los fundamentos filosóficos de la gestión del cambio organizacional, examinando las teorías y conceptos que han moldeado nuestra comprensión de cómo las organizaciones pueden transformarse efectivamente. Esta sección proporcionará una base sólida para entender los principios subyacentes que guían los procesos de cambio exitosos. La segunda sección se centra en las tecnologías disruptivas y sus implicaciones para las organizaciones gerenciales. Aquí, se analizará cómo innovaciones como la inteligencia artificial, el blockchain y la automatización están reconfigurando las estructuras organizacionales, los procesos de toma de decisiones y las estrategias competitivas. Se explorarán los desafíos y oportunidades que estas tecnologías presentan para los líderes organizacionales y cómo están redefiniendo las competencias necesarias para el éxito en la era digital.

A lo largo del artículo, se integrarán perspectivas de académicos y profesionales líderes en los campos de la gestión del cambio y la innovación tecnológica. Este diálogo entre teoría y práctica busca ofrecer una visión holística y matizada de cómo las organizaciones pueden desarrollar la agilidad y resiliencia necesarias para prosperar en un entorno de constante disrupción.

Finalmente, el artículo concluirá con reflexiones sobre las aportaciones de las tecnologías disruptivas a los modelos cuantitativos en la gestión organizacional. Esta sección final explorará cómo las nuevas capacidades analíticas y computacionales están transformando la toma de decisiones basada en datos y abriendo nuevas fronteras en la optimización de procesos y la predicción de tendencias de mercado. En última instancia, este artículo aspira a proporcionar a académicos y profesionales una comprensión profunda y matizada de la interrelación entre la gestión del cambio organizacional y las tecnologías disruptivas. Al hacerlo, busca contribuir al desarrollo de estrategias y prácticas que permitan a las organizaciones no solo adaptarse al cambio tecnológico, sino también aprovecharlo como una fuente de innovación y ventaja competitiva sostenible.

Gestión del Cambio Organizacional: Fundamentos Filosóficos

La gestión del cambio organizacional se fundamenta en principios filosóficos que han evolucionado a lo largo del tiempo, reflejando la complejidad y dinamismo del entorno empresarial moderno. En su núcleo, esta disciplina se basa en la premisa de que el cambio es una constante inevitable y que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de adaptarse y prosperar en medio de la incertidumbre. Como señala Kurt Lewin, considerado el padre de la gestión del cambio, "No hay nada más práctico que una buena teoría" (Burnes, 2004). Esta afirmación subraya la importancia de fundamentar las prácticas de gestión del cambio en sólidos principios teóricos.

Uno de los pilares filosóficos de la gestión del cambio es la visión sistémica de las organizaciones. Peter Senge, argumenta que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas complejos e interconectados, donde cualquier cambio en una parte afecta inevitablemente al todo (Senge, 1990). Esta perspectiva holística desafía los enfoques reduccionistas y lineales del cambio organizacional, promoviendo en su lugar una comprensión más profunda de las interdependencias y las dinámicas emergentes dentro de las organizaciones. Otro fundamento filosófico crucial es el concepto de "organización que

aprende" propuesto por Chris Argyris y Donald Schön. Estos autores sostienen que la capacidad de una organización para aprender y adaptarse continuamente es fundamental para su supervivencia y éxito a largo plazo (Argyris & Schön, 1978). Este principio subraya la importancia de crear culturas organizacionales que fomenten la reflexión crítica, el aprendizaje continuo y la innovación como motores del cambio positivo.

En particular, la filosofía del cambio organizacional también se nutre de las ideas de Edgar Schein sobre cultura organizacional. Schein argumenta que el cambio profundo y duradero solo es posible cuando se abordan los supuestos básicos y los valores compartidos que forman la cultura de una organización (Schein, 2010). Esta perspectiva resalta la necesidad de abordar no solo los aspectos visibles del cambio, sino también las estructuras profundas que dan forma al comportamiento organizacional.

Ahora bien, en el contexto de las tecnologías disruptivas, estos fundamentos filosóficos adquieren una relevancia aún mayor. La rapidez y la magnitud de los cambios tecnológicos desafían a las organizaciones a repensar constantemente sus modelos de negocio, estructuras y procesos; así como argumenta Clayton Christensen en su teoría de la innovación disruptiva, las organizaciones establecidas a menudo luchan para adaptarse a las tecnologías disruptivas debido a su enfoque en mantener el statu quo y satisfacer las necesidades actuales de los clientes (Christensen, 1997). Este fenómeno subraya la importancia de cultivar una mentalidad de cambio continuo y una disposición a cuestionar los supuestos existentes.

Dentro de este marco de ideas, la integración de estos fundamentos filosóficos en la práctica de la gestión del cambio organizacional requiere un liderazgo visionario y una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación. Como señala John Kotter, uno de los principales expertos en liderazgo y cambio, "El liderazgo define lo que debería ser el futuro, alinea a las personas con esa visión y las inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos" (Kotter, 2012); esta perspectiva enfatiza el papel crítico del liderazgo en

la creación de un sentido de urgencia, la formación de coaliciones para el cambio y la comunicación efectiva de una visión compartida.

Es decir, los fundamentos filosóficos de la gestión del cambio organizacional proporcionan un marco conceptual robusto para abordar los desafíos planteados por las tecnologías disruptivas. Estos principios subrayan la necesidad de adoptar una visión sistémica, fomentar el aprendizaje organizacional, abordar la cultura profunda y cultivar un liderazgo adaptativo; a medida que las organizaciones navegan por el turbulento panorama de la transformación digital, éstos ofrecen una brújula invaluable para guiar sus esfuerzos de cambio y asegurar su relevancia y competitividad en el largo plazo

Tecnologías Disruptivas y sus Implicaciones para las Organizaciones Gerenciales

En la era digital, las tecnologías disruptivas han emergido como catalizadores fundamentales del cambio organizacional, redefiniendo los paradigmas de gestión y transformando radicalmente los modelos de negocio tradicionales; estas innovaciones, caracterizadas por su capacidad para alterar significativamente las expectativas de valor de los consumidores y las dinámicas competitivas del mercado, plantean desafíos sin precedentes para las estructuras gerenciales establecidas. Clayton Christensen, en su obra seminal "El Dilema del Innovador", define las tecnologías disruptivas como aquellas que introducen una propuesta de valor muy diferente a la que había estado disponible previamente (Christensen, 1997). Esta definición subraya la naturaleza transformadora de estas tecnologías, que no solo mejoran los procesos existentes, sino que a menudo crean nuevos mercados y redefinen industrias enteras.

Así pues, en el contexto actual, tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), el blockchain, y la computación cuántica están en la vanguardia de esta disrupción. Estas innovaciones no son meras herramientas; representan un cambio de paradigma en la forma en que las organizaciones operan, compiten y crean valor; como señala

Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, "Estamos al borde de una revolución tecnológica que alterará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos entre nosotros" (Schwab, 2016).

En otras palabras, las implicaciones de estas tecnologías disruptivas para las organizaciones gerenciales son profundas y multifacéticas; en primer lugar, demandan una reevaluación fundamental de las competencias centrales y las proposiciones de valor de las empresas. Las organizaciones que no logran adaptarse a estas nuevas realidades tecnológicas corren el riesgo de volverse obsoletas rápidamente, tal como lo argumenta Rita McGrath en su libro "The End of Competitive Advantage", en la era de la disrupción digital, las ventajas competitivas son cada vez más transitorias, lo que requiere que las organizaciones desarrollen la capacidad de innovar y adaptarse continuamente (McGrath, 2013).

Además, las tecnologías disruptivas están reconfigurando las estructuras organizativas tradicionales. La jerarquía vertical y los silos departamentales están dando paso a modelos más ágiles y colaborativos. Como observa Gary Hamel, "Las organizaciones del futuro serán tan diferentes de las de hoy como las de hoy lo son de las de la era industrial" (Hamel, 2012). Esta transformación estructural requiere un nuevo tipo de liderazgo, capaz de navegar en la ambigüedad y fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje continuo.

Hay que destacar, las tecnologías disruptivas también están redefiniendo las habilidades y competencias necesarias en la fuerza laboral. La automatización y la inteligencia artificial están reemplazando muchas tareas rutinarias, mientras que las habilidades cognitivas de orden superior, como el pensamiento crítico, la creatividad y la inteligencia emocional, se vuelven cada vez más valiosas. Esto plantea desafíos significativos para la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Como señala Lynda Gratton en su libro "The Shift", "El futuro del trabajo no se trata solo de tecnología, sino de cómo las personas y la tecnología trabajan juntas" (Gratton, 2011).

Otra implicación crucial de las tecnologías disruptivas es su impacto en la toma de decisiones gerenciales; el big data y la analítica avanzada están proporcionando a los líderes organizacionales una cantidad sin precedentes de información en tiempo real, sin embargo, esto también plantea desafíos en términos de interpretación de datos, privacidad y ética tal como advierte Cathy O'Neil en "Weapons of Math Destruction", la dependencia excesiva de algoritmos y modelos de datos puede llevar a decisiones sesgadas y consecuencias no deseadas (O'Neil, 2016).

Del mismo modo, las tecnologías disruptivas también están transformando la relación entre las organizaciones y sus clientes; la personalización masiva, habilitada por el big data y la IA, está creando expectativas de experiencias de cliente altamente individualizadas, esto requiere que las organizaciones desarrollen capacidades de respuesta rápida y una comprensión profunda de las necesidades cambiantes de los clientes. Como argumenta Peter Weill y Stephanie Woerner en "What's Your Digital Business Model?", las empresas deben evolucionar hacia modelos de negocio centrados en el cliente y basados en ecosistemas para prosperar en la era digital (Weill & Woerner, 2018).

Finalmente, las tecnologías disruptivas están redefiniendo los límites tradicionales de las industrias y creando nuevos ecosistemas de negocio. Plataformas digitales como Amazon, Uber y Airbnb han demostrado cómo las empresas pueden crear valor al facilitar interacciones entre diferentes grupos de usuarios. Esto requiere que las organizaciones piensen más allá de sus límites tradicionales y consideren cómo pueden crear y capturar valor en ecosistemas más amplios.

En conclusión, las tecnologías disruptivas presentan tanto desafíos como oportunidades sin precedentes para las organizaciones gerenciales. Requieren una transformación fundamental no solo en términos de tecnología, sino también en cultura, estructura y estrategia organizacional. Como señala John Kotter, "El ritmo del cambio es tan rápido que la capacidad de cambiar se ha convertido en una ventaja competitiva en sí misma" (Kotter,

2014). Las organizaciones que puedan abrazar esta realidad y desarrollar la capacidad de adaptarse continuamente estarán mejor posicionadas para prosperar en el futuro incierto y dinámico que nos espera.

Reflexiones Finales: Aportaciones de las Tecnologías Disruptivas a los Modelos Cuantitativos en la Gestión Organizacional

Al concluir nuestro análisis sobre la gestión del cambio organizacional y las tecnologías disruptivas, es imperativo reflexionar sobre las profundas implicaciones que estas innovaciones tienen para los modelos cuantitativos empleados en la gestión organizacional; la convergencia de big data, inteligencia artificial, aprendizaje automático y computación en la nube no solo ha transformado la manera en que las organizaciones operan, sino que también ha revolucionado los métodos y herramientas utilizados para analizar, predecir y optimizar los procesos organizacionales.

En primer lugar, las tecnologías disruptivas han ampliado significativamente el alcance y la precisión de los modelos cuantitativos. La disponibilidad de grandes volúmenes de datos, combinada con la capacidad de procesarlos en tiempo real, ha permitido el desarrollo de modelos predictivos y descriptivos de una complejidad y exactitud sin precedentes. Como señala Brynjolfsson y McAfee (2014) en su obra "The Second Machine Age", estamos presenciando una era en la que las máquinas no solo realizan tareas físicas, sino que también están asumiendo tareas cognitivas complejas, incluyendo el análisis de datos y la toma de decisiones.

Es evidente, que esta evolución tiene implicaciones profundas para la gestión organizacional, los modelos cuantitativos tradicionales que a menudo se basaban en muestras limitadas y simplificaciones necesarias, están siendo reemplazados por modelos dinámicos que pueden incorporar y analizar datos en tiempo real de múltiples fuentes. Por ejemplo, en el campo de la gestión de la cadena de suministro, las tecnologías disruptivas han permitido

el desarrollo de modelos de optimización que consideran variables en constante cambio, desde patrones climáticos hasta fluctuaciones en las preferencias de los consumidores, todo en tiempo real (Wang et al., 2016).

Además, la integración de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en los modelos cuantitativos ha introducido un nivel de adaptabilidad y aprendizaje continuo que era inimaginable hace apenas una década. Los modelos ya no son entidades estáticas que requieren actualizaciones manuales constantes, sino sistemas dinámicos que pueden aprender y ajustarse automáticamente en respuesta a nuevos datos y cambios en el entorno. Esta capacidad de autoaprendizaje tiene el potencial de transformar radicalmente la toma de decisiones organizacional, permitiendo una respuesta más rápida y precisa a los cambios del mercado y a las disrupciones imprevistas.

Sin embargo, es crucial reconocer que la adopción de estos modelos cuantitativos avanzados no está exenta de desafíos como argumenta Davenport (2018) en "The AI Advantage", la implementación efectiva de estas tecnologías requiere no solo una infraestructura tecnológica robusta, sino también un cambio fundamental en la cultura organizacional y en las competencias de los empleados. Las organizaciones deben desarrollar lo que Davenport denomina "alfabetización en IA", asegurando que los tomadores de decisiones comprendan tanto las capacidades como las limitaciones de estos modelos avanzados.

Otro aspecto crítico a considerar es la ética y la responsabilidad en el uso de modelos cuantitativos basados en tecnologías disruptivas pues la creciente dependencia de algoritmos para la toma de decisiones plantea preguntas importantes sobre la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas. Como señala O'Neil (2016) en "Weapons of Math Destruction", los modelos cuantitativos, si no se diseñan y aplican cuidadosamente, pueden perpetuar y amplificar sesgos existentes, llevando a decisiones que, aunque aparentemente objetivas, pueden ser profundamente injustas o contraproducentes.

En este contexto, es fundamental que las organizaciones adopten un enfoque de "ética por diseño" en el desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos avanzados. Esto implica no solo garantizar la precisión y eficiencia de los modelos, sino también considerar sus implicaciones éticas y sociales más amplias. Las organizaciones deben desarrollar marcos de gobernanza robustos que aseguren que el uso de estas tecnologías esté alineado con los valores organizacionales y las expectativas sociales.

Por ello la integración de las tecnologías disruptivas en los modelos cuantitativos también está redefiniendo las fronteras tradicionales entre diferentes disciplinas dentro de la gestión organizacional. Por ejemplo, la analítica avanzada está fusionando áreas anteriormente distintas como la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica. Esta convergencia está dando lugar a lo que algunos académicos han denominado "gestión algorítmica" (Lee et al., 2015), donde las decisiones en múltiples niveles de la organización están guiadas por insights derivados de modelos cuantitativos integrados.

Esta evolución hacia una gestión más basada en datos y algoritmos plantea preguntas fundamentales sobre el papel del juicio humano en la toma de decisiones organizacionales; mientras que algunos argumentan que la creciente sofisticación de los modelos cuantitativos podría eventualmente reemplazar gran parte de la toma de decisiones humana, otros, como Kahneman et al. (2021), sostienen que el juicio humano sigue siendo crucial, especialmente en situaciones de alta incertidumbre o cuando se trata de decisiones que requieren consideraciones éticas complejas.

En este sentido, el desafío para las organizaciones no es simplemente adoptar las tecnologías más avanzadas, sino encontrar el equilibrio óptimo entre la analítica cuantitativa y el juicio humano. Este equilibrio variará dependiendo del contexto específico de cada organización y de la naturaleza de las decisiones en cuestión. Como argumenta Davenport y Kirby (2016) en "Only Humans Need Apply", el futuro de la gestión organizacional no se

trata de humanos versus máquinas, sino de humanos y máquinas trabajando en sinergia para lograr resultados superiores.

Mirando hacia el futuro, podemos anticipar que las aportaciones de las tecnologías disruptivas a los modelos cuantitativos en la gestión organizacional continuarán expandiéndose y evolucionando; la emergencia de tecnologías como la computación cuántica promete llevar las capacidades de modelado y optimización a niveles aún más altos, permitiendo abordar problemas de una complejidad computacional que actualmente está fuera de nuestro alcance.

Asimismo, el avance en campos como la neurociencia computacional y la simulación de sistemas complejos está abriendo nuevas vías para modelar y comprender el comportamiento organizacional y humano. Estas tecnologías podrían permitir el desarrollo de modelos cuantitativos que capturen con mayor precisión la complejidad de las dinámicas sociales y psicológicas dentro de las organizaciones, llevando a insights más profundos y estrategias más efectivas para la gestión del cambio organizacional.

En conclusión, las aportaciones de las tecnologías disruptivas a los modelos cuantitativos en la gestión organizacional representan tanto una oportunidad transformadora como un desafío complejo. Estas tecnologías ofrecen el potencial de una toma de decisiones más informada, precisa y ágil, pero también requieren una reconsideración fundamental de cómo las organizaciones operan, se estructuran y se gobiernan. El éxito en la era de la disrupción tecnológica no dependerá simplemente de la adopción de las últimas innovaciones, sino de la capacidad de las organizaciones para integrar estas tecnologías de manera ética, responsable y estratégica. Esto requerirá un enfoque holístico que considere no solo los aspectos técnicos, sino también las implicaciones humanas, éticas y sociales más amplias.

A medida que avanzamos, es imperativo que académicos, profesionales y líderes organizacionales continúen colaborando para desarrollar marcos teóricos y prácticos que guíen la aplicación efectiva y responsable de estas tecnologías disruptivas en la gestión organizacional. Solo a través de este esfuerzo colectivo y continuo podremos aprovechar plenamente el potencial transformador de estas tecnologías mientras navegamos los desafíos y dilemas que inevitablemente surgirán en el camino.

Lista De Referencias

Argyris, Chris, & Schön, Donald A. (1978). *Aprendizaje organizacional: Una teoría de la perspectiva de la acción*. Addison-Wesley.

Brynjolfsson, Erik, & McAfee, Andrew (2014). *La segunda era de las máquinas: Trabajo, progreso y prosperidad en una época de brillantes tecnologías*. W. W. Norton & Company.

Burnes, Bernard (2004). *Gestión del cambio: Un enfoque estratégico para el cambio organizacional*. Pearson Education.

Christensen, Clayton M. (1997). *El dilema del innovador: Cuando las nuevas tecnologías causan el fracaso de las grandes empresas*. Harvard Business School Press.

Davenport, Thomas H. (2018). *La ventaja de la IA: Cómo la inteligencia artificial revoluciona la estrategia empresarial*. MIT Press.

Davenport, Thomas H., & Kirby, Julia (2016). *Solo los humanos necesitan aplicar: Ganadores y perdedores en la era de las máquinas inteligentes*. Harper Business.

Drucker, Peter F. (1980). *Gestión en tiempos turbulentos*. Harper & Row.

Gratton, Lynda (2011). *El cambio: El futuro del trabajo ya está aquí.* Collins.

Hamel, Gary (2012). *Lo que importa ahora: Cómo ganar en un mundo de cambio implacable, ferocidad competitiva e innovación sin descanso*. Jossey-Bass.

Kahneman, Daniel, Sibony, Olivier, & Sunstein, Cass R. (2021). *Ruido: Un fallo en el juicio humano*. Little, Brown Spark.

Kotter, John P. (2012). *Liderando el cambio*. Harvard Business Review Press.

Kotter, John P. (2014). *Acelerar: Construyendo agilidad estratégica para un mundo que se mueve más rápido.* Harvard Business Review Press.

Lee, Min Kyung, Kusbit, Daniel, Metsky, Evan, & Dabbish, Laura (2015). *Trabajando con máquinas: El impacto de la gestión algorítmica en la experiencia de los trabajadores*. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems.

McGrath, Rita Gunther (2013). *El fin de la ventaja competitiva: Cómo mantener la estrategia en marcha cuando el entorno es incierto*. Harvard Business Review Press.

O'Neil, Cathy (2016). *Armas de destrucción matemática: Cómo el Big Data aumenta la desigualdad y amenaza la democracia*. Crown.

Schein, Edgar H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jossey-Bass.

Schwab, Klaus (2016). *La cuarta revolución industrial*. World Economic Forum.

Senge, Peter M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Doubleday/Currency.

Wang, Gang, Gunasekaran, Angappa, Ngai, Eric W. T., & Papadopoulos, Thanos (2016). *Big data analytics en logística y gestión de la cadena de suministro: Ciertas investigaciones y aplicaciones futuras*. International Journal of Production Economics, 176, 98-110.

Weill, Peter, & Woerner, Stephanie L. (2018). *¿Cuál es tu modelo de negocio digital? Seis preguntas para ayudarte a construir la próxima generación de empresas*. Harvard Business Review Press.

CAPÍTULO 11

SUSTITUCIÓN O PERSISTENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL

Elibeth María Estrada Berroterán

Resumen

El presente proviene de una investigación más extensa, de la que emergió la diatriba que apunta a la sustitución o persistencia del liderazgo en el ejercicio gerencial en esta era de múltiples transformaciones, dado que se demanda de atributos asociados al liderazgo conducente al éxito de las organizaciones. Por lo que la investigación desde la ruta cualitativa y el abordaje metodológico nutrido por la corriente filosófica de la hermenéutica, centró el interés en el lenguaje como medio de verdad y significados, que devienen de dos horizontes interpretativos, el primero la caracterización de las teorías y modelos del liderazgo, para este estudio, se seleccionó el enfoque de Sustitos y neutralizadores de los líderes de Jermier y Kerr (1997) y de segundo horizonte interpretativo las entrevistas del grupo de estudio, quienes detentan cargos jerárquicos en Grupo de cadena de farmacias, a fin de comprender el ser del liderazgo gerencial a partir de sus vivencias y modo de ser en este sector del área de salud en el contexto venezolano. En el proceso de comprensión y consecuente interpretación, las categorías que se desvelaron, evidenciaron que tanto el modelo de Sustitos y neutralizadores de los líderes y las entrevistas al grupo de estudio coinciden en la importancia que les conceden a los seguidores y la organización, para garantizar la consecución y logros de los objetivos de la organización.

Palabras Clave: Liderazgo, Gerencia, Hemenéutica.

Introducción

Toda organización requiere de una estructura de la más simple hasta la más compleja, de la que se desprende la autoridad que está conferida en los cargos en los distintos niveles jerárquicos, mediante los que se despliegan funciones que implican la planeación, la organización, la dirección y el control, que si bien demanda de conocimientos técnicos, también demanda de otras habilidades que favorezcan la conducción de los grupos de trabajo y propiciar cierto grado de fidelidad de los colaboradores.

También se suman a los retos de los que ostentan los diversos cargos de autoridad, los cambios y circunstancias a nivel global, competencia, el uso de las tecnologías, un amplio entorno que va permeando el mundo del trabajo y las organizaciones, en el que los conocimientos técnicos, pueden resultar insuficientes y otras habilidades resultar decisivas en la gestión.

Esos atributos del liderazgos esperados en la alta gerencia, muchas de ellas se les define como habilidades blandas, transversales, transferibles, y cada vez son más valoradas, en («Informe sobre el futuro del empleo 2020») que mapea los empleos analizando los cambios en curso del mundo del trabajo y los cambios que pueden producirse en los próximos años, señalaron las competencias que serán más solicitadas, entre ellas: pensamiento crítico y análisis, resolución de problemas, resiliencia, tolerancia al estrés, flexibilidad, liderazgo, entre otras.

Así como en publicación de la página del Foro Económico Mundial titulada («Reactivar el crecimiento en América Latina requiere fortalecer capacidades», 2023), refieren que existe una de las mayores brechas de habilidades entre la demanda y la oferta de competencias en el mundo, de manera particular en América Latina. Por lo que, el liderazgo en la alta gerencia y demás niveles de la estructura organizacional, requiere responda a las realidades que emergen del entorno y del modo ser, de las vivencias del líder gerencial que

puede revelarse en el lenguaje. En torno a ello Habermas (1996: 80) citado por Martínez (2015) apunta que "interpretar significa ante todo entender a partir del contexto". Resulta de importancia, abordar las vivencias de los que despliegan el liderazgo gerencial en el contexto venezolano, su voz que emerge de los textos y propiciar la compresión, sin ignorar lo alcanzado y recorrido epistemológicamente.

La hermenéutica circunscrita en las ciencias del espíritu, tal como refiere Gadamer (2000: 386) forma parte del saber moral en el que su objeto es el hombre y lo que sabe de sí mismo sin pretender comprobarlo, apunta que "el que actúa trata más bien con cosas que no siempre son como son, sino que pueden ser distintas. En ellas descubre en qué punto puede intervenir su actuación; su saber debe dirigir su hacer.

Para acceder a la comprensión del hombre en el ámbito organizacional, en su hacer desde de la gerencia, ha constituido el interés de la investigación, desde esta corriente filosófica, en el que se contempla también la postura contraria del enfoque de plantea la sustitución o neutralización del líder por otros componentes en las organizaciones, y transitando ambos horizontes interpretativos, dar lugar a la comprensión y no a la explicación,

El Problema

En el progresivo estudio del liderazgo se han tejido premisas, arquetipos, en el transcurrir histórico, que permite advertir un rastro de huella epistémica, que se ha traducido en enfoques que van desde los rasgos, las conductas, contingencias, de los que emergió el interés por los estilos, exaltación de algunos atributos -carisma, sosiego, inteligencia, grado de influencia-, ampliamente difundidos por las corrientes y escuelas de la psicología; por otro lado, emergieron aquellos que desdicen de la figura del líder, considerando se debe a la atribución que le confieren los seguidores o la atribución de los éxitos de la organización al desempeño del líder, aun cuando no exista una comprobación causal, y que puede ser

sustituido por otros componentes de la organización, como los seguidores, los equipos, la tecnología.

Por lo que, el acercamiento al liderazgo mediante el recorrido de los diversos enfoques han implicado, tal como señala Morin (2008) que:

> Todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos y rechazo de datos no significativos: separa (distingue y desarticula) y une (asocia, identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras). Estas operaciones, que utilizan la lógica, son de hecho comandadas por principios <<supralógicos>> de organización del pensamiento o paradigmas, principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos conciencia de ello. (p.28)

En este sentido, las teorías o modelos del liderazgo han sido producto de la selección o rechazo de premisas (rasgos, conductas, expectativas, representaciones), -como dice Einstein citado por Martínez (2012: 19) "el hecho de que usted pueda observar una cosa o no, depende de la teoría que usted use. Es la teoría que decide lo que puede ser observado"- y ello es fruto del influjo paradigmático que se evidencia en el tenor de las investigaciones y los métodos empleados, coincidiendo en el establecimiento de relaciones causales tendientes a la generalización, pero debido a la naturaleza social del liderazgo muchos resultados no han sido concluyentes o han dejado interrogantes.

Aunado a ello, las propuestas de cada teoría atiende a una tradición que les respalda e incluso las aparentes oposiciones también están circunscritas en una matriz de conocimiento, justamente, desde el enfoque hermenéutico Gadamer (2000: 365) enfatiza que "el que quiere comprender está vinculado al asunto que se expresa en la tradición, y que tiene o logra una determinada conexión con la tradición, desde la que habla lo trasmitido". El proponente ya se encuentra inserto en una tradición de conocimiento (escuelas, disciplinas), y desde allí surgen los planteamientos. Agrega además, "la posición de extrañeza y familiaridad que ocupa para nosotros la tradición es el punto medio entre la objetividad de la distancia histórica y la pertenencia a una tradición". Entonces, la comprensión objetiva

estriba en el punto histórico del que parte el investigador, reconociendo a la vez que pertenece a una tradición de la teoría del conocimiento, y es allí donde se dispone y tiene lugar la comprensión.

En las distintas teorías de liderazgo han centrado su observación en la conducta de quien reside la designación o reconocimiento *el líder*, sin embargo, hay dos propuestas en particular, que desestiman la figura del líder, una de ellas, tal como refiere Furnham (2004) otros enfoques si se quiere menos conservadores, la teoría del liderazgo implícito, es decir, un liderazgo cimentado no en base a parámetros objetivos, sino desde las expectativas de sus seguidores y la reputación del líder, mientras que la teoría de la sustitución, escogida para el presente estudio, establece ya concretamente que los líderes pueden ser reemplazados por componentes de la organización: la estructura, la tecnología, los seguidores y equipos, de los pueden provenir la orientación, el apoyo y la autogestión, haciendo menos pertinente la intervención de los líderes.

Ahora, en cuanto al método de recolección desde la psicología ha prevalecido el uso de cuestionarios y escalas, dada la confiabilidad y objetividad adjudicada, donde las respuestas de los sujetos se corresponden a las alternativas de los instrumentos, sumado al tratamiento estadístico para la consecuente generalización. Al respecto, Valerino, Yáber y Cemborain (2012) indican que las preguntas cerradas presentan alternativas fijas de respuestas, ofreciendo al encuestado dos o más opciones, lo cual, constriñe a una respuesta que tal vez no se corresponde a la realidad del sujeto; por lo que, la voz del sujeto que vivencia el liderazgo, se reduce a un sujeto respondiente ante los estímulos presentados en los cuestionarios.

Si bien, las teorías del liderazgo han adicionado sus hallazgos, que incluso han provisto a los procesos de formación en el ámbito empresarial en pro de la eficacia en el ejercicio gerencial, sin embargo, en la actualidad, otros aspectos como la globalización, la era de la comunicación y la información, ampliación de la competencia, entre otros;

configuran un entramado inestable, que demanda de una visión integral, holística y ecológica del liderazgo gerencial, particularmente en el contexto venezolano. Para ello se requiere de un cambio de paradigma, un paradigma emergente, Martínez (2012) destaca que la mayoría de los precursores de la ciencia fueron unificadores, así como:

> Popper, igualmente señala que la aspiración propia de un metafísico es reunir todos los aspectos verdaderos del mundo (y no solamente los científicos) en una imagen unificadora que le ilumine a él y a los demás y que pueda un día convertirse en parte de una imagen más amplia, una imagen mejor, más verdadera. (p. 125)

La evolución de la ciencia, ha requerido de movilizaciones en los paradigmas, ello no significa un vaciado de lo alcanzado, más si ampliar la mirada, en la que puedan aparecer nuevas comprensiones. Por lo que, desde el enfoque hermenéutico comienza con admitir la pertenencia a la tradición de la que habla lo transmitido, es por ello, que antes de ir a comprensiones promueve transitar los prejuicios, que este caso, lo conforman los textos de las teorías de liderazgo, específicamente la teoría de la sustitución del liderazgo, como primer horizonte interpretativo, y luego los textos de las entrevistas del grupo de estudio –segundo horizonte interpretativo-, que conllevan a avizorar y posibilitar la fusión de horizontes.

De allí, que del universo del liderazgo gerencial, conlleve concentrarse en entornos específicos, como lo es el liderazgo gerencial contemporáneo en el sector farmacéutico en la ciudad de Valencia del Estado Carabobo. Por lo que, esta realidad puede develar las perspectivas del liderazgo, las concepciones tradicionales que permanezcan o surjan, las rupturas epistemológicas, a fin de, favorecer la comprensión de dicho fenómeno en el referido sector. La Cámara Venezolana de Farmacias CAVEFAR aglutinan farmacias a nivel nacional, regional e independientes que registraron crecimiento, más aún, posterior a la pandemia COVID 19.

En este estudio, se concentró en una de las cadenas de farmacias con el formato de negociones de franquicias, y el concepto de farmacias que además de la comercialización de medicamentos, equipos médicos incluyen otros productos de cuidados de la salud. Aunque

las franquicias poseen delimitadas muchas áreas y procedimientos que rigen el funcionamiento de sus sedes (infraestructura, proveedores), sin embargo, la gestión gerencial, pudiera demandar de estrategias gerenciales que constituyen el Dasein, el ser ahí del liderazgo gerencial. En lo que ocupa, el liderazgo gerencial en esta cadena de farmacias configura una matriz epistémica, tal como acota Martínez (2015):

> Sería algo así como el trasfondo existencial y vivencial, el mundo-de-vida y, a su vez, la fuente que origina y rige el modo *general de conocer*, propio de un determinado periodo histórico cultural y ubicado también dentro de una geografía específica, y en su esencia, consistiría en *el modo propio y peculiar que tiene un grupo humano de asignar significados a las cosas y a los hechos*, es decir, en su *capacidad y forma de simbolizar la realidad*. (p. 29)

De allí, que el presente propicia un espacio para dar voz a quienes lo vivencian, en este caso cómo es vivido el liderazgo gerencial en quienes ejercen cargos gerenciales y supervisorios en cadena de tiendas del ramo farmacéutico, circunscrito en la ciudad de Valencia, que contienen significados que caracterizan esta realidad, mediante el dialogo con el lenguaje del interpretado y el interpretante.

Dado que la hermenéutica se centra en el lenguaje, del que emergen significados de las vivencias como ser histórico, y es allí, donde los métodos cualitativos coadyuvan a externalizar nuevas comprensiones. Justamente, teniendo como insumos los textos de la teorías y las entrevistas del grupo de estudio, dada la riqueza del contenido, en este sentido, Gadamer (2000) a partir de pasajes de Aristóteles, destaca que el hombre es un ser que ha sido dotado de lenguaje, que no sólo se restringe al habla, al vocabulario de la lengua nativa, ya que el pensar y lenguaje suceden y brindan la cosmovisión de sí mismo y el mundo, de su cultura… es el lenguaje particular, de donde emergen los significados y el sentido.

A saber, el lenguaje como medio en la conversación, está cargado de creencias, preconcepciones, tanto del interprentante y el interpretado, que cuando se funden, ocurre lo que Gadamer llama *fusión de horizontes* del que puede emerger un sistema compartido de

creencias al punto de llevar a cabo acciones concertadas. También lo explica de la Maza (2005) como círculos hermenéuticos, en que:

> Si la interpretación se mueve dentro de lo ya comprendido y se nutre de ello, entonces se mueve en un círculo. Pero no se trata de un círculo vicioso, sino de un círculo hermenéutico. Es decir, no es un círculo que haya que eliminar del saber, como aspiran a hacerlo algunos historiógrafos positivistas, sino un círculo en el que hay que entrar de manera adecuada. (p. 128)

Es patente, el reconocimiento del contenido previo con el que se va al encuentro del otro y ello, beneficia el ir a acceder al cúmulo de significados del otro, en el que se pueden encontrar contenidos compartidos o que faciliten la comprensión.

Objetivo

- Interpretar la sustitución o persistencia del liderazgo gerencial del contexto venezolano en la actualidad a partir de las vivencias en Grupo de Cadena de farmacias desde el enfoque hermenéutico.

Metodología

La ruta investigativa es de orden cualitativa, dado que el interés estriba en identificar la naturaleza profunda de las realidades, lo que se manifiesta y da sentido, tal como destaca Martínez (2009) lo cualitativo es el todo integrado y no por ello, excluye a lo cuantitativo, en tanto sea importante. Por tanto, ésta implicó un cambio paradigmático al trascender la creencia de separación del sujeto y el objeto, dónde este último también es un sujeto que emerge en un encuentro de intersubjetividades, y es allí donde ocurre la comprensión hermenéutica para desvelar los significados desde la voz del grupo de estudio, y ello, comporta un proceso investigativo que igualmente se reviste de rigurosidad, sistematicidad y de criticidad, aun cuando, tal como acota Gadamer (2000) "…no es desarrollar un procedimiento para la comprensión sino iluminar las condiciones bajo las cuales se comprende."

Pese a que Gadamer no desdeñó la metodología, centró su interés en la forma de abordar las ciencias humanas desde *el humanismo,* Grondin (2008) refiere de los postulados de Gadamar, su énfasis en que "el rasgo distintivo del humanismo es que no tiene como perspectiva primera producir resultados objetivables y mensurables, como es el caso en las ciencias metódicas de la naturaleza". No siendo la cuantificación, la causalidad, los fines de la investigación, emerge entonces, la búsqueda de significados que le son propios, y desvelar las construcciones discursivas en todo quehacer, enclavado en un contexto y circunstancia histórica, al que se accede mediante el dialogo y pasa a convertirse en texto susceptible de interpretación, "…se asume a la sociedad como texto. Por cuanto, en la superficie de lo social se cristalizan paquetes textuales, conjuntos integrados en gran parte por una pluralidad de materias significantes" (Balestrini, 1998, 96). De allí, que importa arribar a la esencia del liderazgo gerencial, a fin de caracterizarle, desde lo vivido por sus actores, revestidos igualmente de su condición histórica en el contexto social del que forman parte.

Cabe destacar, el abordaje del estudio de casos (grupo de farmacias), entraña el estudio de la particularidad y de la complejidad que connota un caso singular, dado que comporta un *sistema acotado* tal como lo define Louis Smith. Empleado en la sociología, antropología, dado la profundidad y énfasis descriptivo, que ha sumado hallazgos a generalizaciones de las teorías que indefectiblemente se van modificando por su transitoriedad. Así lo advierte Stake (1999) señalando que:

> El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencial pero la finalidad primera es la comprensión de este último. (p.20)

Entonces, el grupo conforma una totalidad en sí mismo, su unicidad el universo a comprender, por lo que los informantes clave del presente estudio, lo conforman gerentes y jefes del Grupo que desempeñan funciones gerenciales y supervisorias, en dos sucursales de la franquicia en la ciudad de Valencia, inserta en el mercado de las autofarmacias, aunque

los resultados no pretende conducir a generalizaciones, puede adicionar y traslucir del modo de ser del liderazgo gerencial particular, vinculándose a la teoría del conocimiento que se renueva conforme surgen los hallazgos.

Ahora, siendo los textos el insumo del presente, éstos comprenden los horizontes interpretativos, el enfoque *Sustitutos y neutralizadores de los líderes* y las entrevistas del grupo de estudio. Aun cuando, el enfoque y las entrevistas constituyen textos en sí mismos, se concibió a los discursos de ambos como textos explicativos y descriptivos, respectivamente.

En cuanto a la entrevista empleada al horizonte interpretativo del grupo de estudio, siendo un medio expedito para propiciar el dialogo, se empleó la entrevista semiestructurada, dado que favorece la franqueza de un dialogo coloquial o conversación, que si bien puede provenir de un guion de varios temas, el orden de las preguntas puede ser modificado según el fragor de la entrevista. Así, lo destaca Corbetta (2007: 353) que "esta forma de realizar la entrevista concede amplia libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, y garantiza al mismo tiempo que se van a discutir todos los temas relevantes y se va a recopilar la información necesaria".

A partir de cada texto se procedió a ubicar las categorías procedentes del enfoque *Sustitutos y neutralizadores de los líderes* y de las entrevistas del grupo de estudio, ya que cada texto, constituye el contenedor de los significados de la diada liderazgo gerencial. Sin embargo, las categorías provenientes de la comprensión hermenéutica, no constituyen en su contraparte a las variables y dimensiones, propios de los abordajes cuantitativos, sino comprenden clases significativas que conllevan a integrar el todo a las partes, a partir de nuevos significados y aspectos de la realidad no mirados. Esto en concordancia con lo indicado por Martínez (2009: 101) en torno a las categorías que distingue como "conceptos ricos en contenido semántico que implican interpretación o hermenéutica de una parte con

relación al todo. Juega un papel central en la investigación y determina en gran medida el curso de las etapas posteriores".

Análisis

El interés de la investigación el liderazgo gerencial, es importante destacar lo que Hosking y Morley (1991) citado por Furnham (2004) ubicándolo en el marco de las ciencias sociales, el liderazgo lo dividen en dos ejes, el que se centra en el líder como persona y el que se concentra en el proceso o contexto del liderazgo; en las teorías de liderazgo, suelen desplegarse ambos. En este estudio, los ejes se traducen en la visión del líder y el ejercicio del liderazgo, de cada eje se evidenció las categorías y subcategorías, que se presentan en las tablas de categorización a continuación:

ENFOQUE SUSTITUTOS Y NEUTRALIZADORES DE LOS LÍDERES	
CATEGORÍAS	**SUBCATEGORÍAS**
VISIÓN DEL LIDER SUSTITUIDO	Escaso o nulo reconocimiento al líder
	Otras variables neutralizan al líder
	Percepción de autogestión del seguidor
FORTALEZAS DE EMPLEADOS Y ORGANIZACIÓN	Fortalezas de los empleados
	Grado de cohesión
	Tecnología
	Definición de puestos y tareas
	Robustez organizacional

Tabla 1 Categorización de Enfoque Sustitutos y neutralizadores de los líderes.

Tal como se aprecia en la Tabla 1 presenta dos categorías centrales y a partir de las subcategorías *escaso o nulo reconocimiento al líder*, *otras variables neutralizan al líder,* y *percepción de autogestión del seguidor* –coloca el foco en los seguidores-, de esta manera, la categoría acentúa la ***Visión del líder sustituido***, y en lo que concierne al ejercicio del liderazgo éste mengua, dada la presencia de las subcategorías, fortalezas de los empleados, definición del puestos y tareas, grado de cohesión, tecnología y robustez organizacional, que conforman la categoría ***Fortalezas de empleados y organización***.

La propuesta del enfoque sustitutos y neutralizadores de los líderes por parte de Jermier y Kerr (1997) aunque accedieron a los estudios del liderazgo de House y Stogdill, como la teoría de la trayectoria y objetivos y el enfoque de rasgos, sin embargo, reflexionaron qué marcaba la diferencia cuando los resultados aparentemente no residían en el liderazgo jerárquico, y aunque no descartan su intervención, se plantearon admitir otras posibilidades, de allí el título que acuñaron "sustitutos del liderazgo", que hace énfasis en los aspectos individuales de los trabajadores, procesos de grupo, tareas y organización fuera del alcance de las normas jerárquicas, de la relación de liderazgo entendida como "interacciones superior-subordinado", incluso, encontraron que muchos empleados no necesitan estructuración y apoyo emocional de sus líderes para realizar su trabajo, por lo que se requeriría de más personas distintas de los líderes formales para decidir cómo organizar el trabajo y obtener satisfacción al participar de la vida organizacional. Examinaron investigaciones clásicas de los roles de la dinámica de grupos, y avizoraron la situación contemporánea del movimiento hacia equipos autogestionados.

No obstante, Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996) reconocen que pareciera los sustitutos considerados individualmenteson más importantes que los comportamientos interpersonales del líder ante los resultados, aunque muchos de los sustitutos por sí solos son débiles, combinados alcanzan mejores resultados, en investigaciones con métodos no lineales, diseños transversales y encuestas, métodos cualitativos y cuantitativos, estudios de campo, sin embargo, consideran se requiere acceder a la profundidad los mundos subjetivos de los actores en los contextos.

LIDERAZGO GERENCIAL	
CATEGORÍAS	**SUBCATEGORÍAS**
CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO	Rasgos desde los valores
	Reconocimiento de fortalezas y debilidades
	Valores modelados
	Referente de autoridad familiar
TRAYECTORIA LABORAL	Referente de autoridad laboral
	Experiencia
VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE	Concepción del liderazgo
	Funciones del liderazgo
	Percepción de equipo de trabajo
LÍNEAS DE GESTIÓN	Atención al cliente
	Enfoque de la productividad
RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Mercado
	Dinamismo e incertidumbre
	Relaciones Externas
FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES	Cohesión
	Ambiente agradable de trabajo
	Personal de base novel
INCUBADORA DE LÍDERES	Formación permanente
	Involucramiento del equipo y colaboradores
	Desarrollo de Carrera
IDENTIDAD ORGANZIACIONAL	Filosofía de la organización
	Pertenencia
	Diferencial de la competencia
	Coexistencia inter-organizaciones

Tabla 2 Categorización de Liderazgo Gerencial del grupo de estudio.

En la Tabla 2 se adicionan dos categorías que preceden a la visión del líder, ***Conocimiento de sí mismo*** y ***Trayectoria laboral*****,** en el que subcategorías como los rasgos desde el trabajo, valores modelados, referentes de autoridad familiar y laboral, y experiencia, hacen patente la categoría **Visión evolutiva del líder gerente,** desmarcándose de un liderazgo de otrora, desplazamiento en el tiempo, en la que este líder evoluciona y es forjado

en las organizaciones, lo cual coadyuva a ampliar su visión, y las subcategorías que dan cuenta son: Concepción del liderazgo, Funciones del liderazgo y Percepción de equipo de trabajo, dejando atrás la preocupación por los estilos y el egocentrismo como prisma para su gestión.

En lo que respecta al ejercicio del líder, en el grupo de estudio emergieron categorías tales como: ***Líneas de gestión, Reconocimiento del entorno, Fidelización del equipo y colaboradores, Incubadora de líderes e Identidad organizacional,*** la primera, guarda relación con lo que varias teorías de liderazgos -particularmente las conductuales- llamaban orientación a la productividad, la segunda apunta a la relación con el entorno, y las tres últimas coinciden con el enfoque de sustitutos y neutralizadores del líder, concentran su interés en componentes de la organización, que en buena medida desvelan la preocupación por las personas y la organización como fuente de influencia y generación de los líderes de relevo, en consonancia con la identidad de la organización.

CATEGORÍAS / SUBCATEGORÍAS	ENFOQUE SUSTITUTOS Y NEUTRALIZADORES DE LOS LÍDERES	GRUPO DE ESTUDIO			
	Fortalezas de los empleados y organización	**Visión del líder**	**Fidelización del equipo y colaboradores**	**Incubadora de líderes**	**Identidad organizacional**
	Fortalezas de los empleados Grado de cohesión	Percepción del	Ambiente de Cohesión	Involucramiento del equipo	

Elibeth Estrada. (2025). **SUSTITUCIÓN O PERSISTENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL.** *GERENCIA E INNOVACIÓN EN TIEMPOS DIGITALES*

Robustez organizacional		Formación Desarrollo de	Filosofía de Pertenencia

Tabla 3 Fusión de horizontes interpretativos.

En la Tabla 3 se muestran las categorías en las que se suscita la fusión de los horizontes interpretativos, *Fortalezas de los empleados y organización* por el Enfoque sustitutos y neutralizadores de los líderes, y del grupo de estudio las categorías, Visión del líder, Fidelización del equipo y colaboradores, Incubadora de líderes e Identidad organizacional. Es de hacer notar, que las subcategorías favorecieron el encuentro, dado que si bien en el enfoque de sustitutos del líder destacan las *Fortalezas de empleados y la organización*, a partir de las fortalezas de los empleados, el grado de cohesión y robustez organizacional, coinciden con el grupo de estudio a partir de las categorías *Visión del líder* desde la percepción del equipo de trabajo, *Fidelización del equipo y colaboradores* (Cohesión y Ambiente de trabajo agradable, *Incubadora de líderes* mediante *el involucramiento del equipo y colaboradores, la formación permanente y desarrollo de carrera*, la Identidad organizacional a partir de la *pertenencia y filosofía de la organización*.

Reflexiones finales

El abordaje del liderazgo en el ámbito organizacional, desde los cargos de dirección y supervisión, ha requerido un cambio de paradigma, para ir a realidades concretas -el contexto venezolano- que brinda los grupos de estudios como sistemas acotados, que también sus hallazgos suman a la teoría del conocimiento.

Desde el enfoque hermenéutico centrando el interés en la comprensión del liderazgo gerencial, permitió acceder a los significados y el sentido que aflora en el lenguaje como verdad, desvelando las categorías emergentes del modo de ser de quienes lo vivencian, y ello se dificulta mediante los métodos tradicionales, tanto de recolección de información como los cuestionarios de preguntas cerradas y su tratamiento.

Un aspecto de disposición a la comprensión hermenéutica estriba en reconocer y volver a mirar desde el presente, efectuar el desplazamiento a los prejuicios o preconcepciones que preceden a aquello al que se aspira comprender; las teoría de liderazgo, particularmente el enfoque de sustitutos y neutralizadores del liderazgo, como primer horizonte interpretativo y las entrevistas de los directivos del grupo de estudio (segundo horizonte interpretativo), la fusión de los mismos, desveló que la visión del líder gerente es evolutiva, y en el paso por la organización ha ido transformando su propia concepción del liderazgo, sus funciones, la percepción de los seguidores, y justamente, los seguidores constituyen unos de los sustitutos o neutralizadores del enfoque. Aunado, que los otros sustitutos como la organización, también es contemplado por los líderes del grupo de estudio, mediante categorías como la fidelización del equipo y colaboradores, incubadora de líderes e Identidad organización. Entonces, los líderes gerentes que evolucionan en las organizaciones que los edifican, se distancian de los otrora líderes formales, así como otros aspectos del entorno son afrontados con los seguidores y componentes de la propia organización. Si bien la tecnología no emergió de la fusión de horizontes, al menos para este grupo de estudio, comporta nuevos desafíos para organizaciones en la actualidad y para otras en un futuro más cercano.

Referencias Bibliográficas

Balestrini, Mirian (1998). *Una Propuesta Metodológica para la Elaboración de sus Proyectos.* Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Corbetta, Piergiorgio (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social.* Editorial McGrawHill. México.

de la Maza, Luis (2005). Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer. Revista Teología y Vida, 46 (1-2), 122-138.

Foro Económico Mundial (20 de octubre de 2020). Informe sobre el futuro del empleo 2020. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/executive-summary/

Foro Económico Mundial (06 de julio de 2023). Reactivar el crecimiento en América Latina requiere fortalecer capacidades 2023. https://es.weforum.org/agenda/2023/07/reactivar-el-crecimiento-en-america-latina-requiere-crear-capacidades-asi-se-hace/

Furnham, Adrian (2004). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* Editorial Alfaomega. México.

Gadamer, Hans-Georg (2000). *Verdad y Método II.* Ediciones Sígueme. Salamanca-España.

Grondin, Jean. (2008). *¿Qué es la hemenéutica?* Editorial Herder. España.

Jermier, John & Kerr, Steve (1997) Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. Contextual recollections and current observations. The Leadership Quarterly, Volume 8, Issue 2, 95-101.

Martínez, Miguel (2012). *El Paradigma Emergente.* Editorial Trillas. México.

Martínez, Miguel (2009). *Nuevos Paradigmas en la Investigación.* Editorial Alfa. Venezuela.

Martínez, Miguel (2015). *Epistemología y Metodología Cualitativa.* Editorial Trillas. México.

Morin, Edgar (2008). *Introducción al Pensamiento Complejo.* Editorial Plasarte C. A. Caracas. Venezuela.

Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. Journal of ManagementVolume 22, Issue 2, 259-298.

Stake, Robert (1999). *Investigación con estudio de casos.* Ediciones Morata, S. L. Madrid. España.

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2012) *Metodología de la Investigación. Paso a Paso.* Editorial Trillas. México.



CAPÍTULO 12

PROGRAMA ÍNTIMAS DE DIOS Y EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES DEL ESTADO CARABOBO

Danny González

Resumen

La presente investigación tiene como propósito develar la experiencia en el programa de "Intimas de Dios" en el liderazgo femenino en las organizaciones del estado Carabobo. La metodología utilizada es bajo el enfoque cualitativo, apoyada en un ejercicio hermenéutico con la información que emerge con el uso de la técnica de entrevista a profundidad. La experiencia del programa íntimas de Dios es formar líderes femeninas que tengan confianza en sí mismas, desarrollen habilidades de comunicación, negociación y toma de decisiones con la capacidad de inspirar y motivar a otros, con estrategias efectivas para liderar equipos y gestionar conflictos en las organizaciones.

Palabra clave: Liderazgo femenino, programa, mujer, organizaciones.

Introducción

Uno de los problemas que se observa en la actualidad, año 2024, es que el mundo está experimentado un cambio paradigmático en el concepto de liderazgo. Ello desde luego es el resultado de los esfuerzos que históricamente han logrado los movimientos de mujeres. En ese sentido, la mujer en su rol de líder en el nuevo paradigma es considerada una inspiradora, instructora, conocedora y gerente eficiente, capaz de establecer una interacción adecuada en la conducción de grupos y la promoción del trabajo en equipo.

Queda claro que existen brechas de género por resolver; no obstante, con agrado es posible observar prácticas que evidencian cómo las empresarias inspiran a su equipo de trabajo para desarrollar su capacidad de descubrir soluciones novedosas estimulando el desarrollo de la creatividad y la búsqueda intelectual permanente.

El fenómeno del liderazgo femenino no se reduce a una tendencia; es una necesidad imperante en el mundo actual. La evidencia abrumadora respalda la idea de que las cualidades asociadas con lo femenino, como la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad de escuchar, son fundamentales en los líderes del siglo XXI. Uno de los grandes problemas es la falta de visibilidad de las experiencias sororas, de acompañamiento, de emprendimiento y que ubica a mujeres en experiencias de liderazgo y empoderamiento.

La mujer en el devenir del tiempo, ha venido escalando posiciones de mayor amplitud en el ámbito laboral; muchas áreas que habían sido manejadas sólo por personal masculino ahora son abordadas por mujeres. En la actualidad, la mujer ha incursionado en el ámbito laboral de manera favorable, ahora es común encontrar mujeres líderes, ejecutivas y gerentes, ocupando cargos de envergadura en las organizaciones y en la sociedad.

A lo largo de todo un proceso de consolidación epistémica, la economía feminista se está perfilando como una corriente de pensamiento económico diferenciado, si bien puede decirse que está aún en construcción; consolidarla es imprescindible para replantear alternativas a un sistema económico global en crisis que haga posible unas condiciones de vida digna para las mujeres. (González y Delgado de Smith, 2023, p. 95)

En este sentido, se evidencia que los puestos de dirección en el liderazgo femenino representan solamente una pequeña proporción de la fuerza de trabajo total, aunque esta categoría de empleos ha crecido en el curso de las últimas décadas como consecuencia del crecimiento en el sector de los servicios. Uno de los casos más destacados es el de General Motors, donde Mary Barra ha liderado un proceso de transformación hacia la innovación y

la sostenibilidad, en el desarrollo de su liderazgo gerencial, la organización ha experimentado un crecimiento sostenido y ha implementado políticas de responsabilidad social que han mejorado su imagen corporativa.

En este mismo orden de ideas, los datos respaldan que el liderazgo femenino es una ventaja tangible. Según el estudio "La diversidad y el rendimiento de las empresas en Europa" (McKinsey & Company, 2020), las empresas que tienen políticas activas para promover la diversidad de género aumentan su rentabilidad hasta un 36%. Las mujeres también se enfrentan con barreras significativas en cuanto a la educación y la formación, lo que les impedía acceder a trabajos más avanzados y mejor remunerados.

De allí la importancia de los diversos programas de formación de líderes femeninos existentes que tienen como fin, desarrollar competencias para el mejor desempeño de las funciones en el ámbito gerencial y social, que han generado un impacto en las organizaciones.

Los programas de formación de líderes femeninos tienen una influencia positiva en varios aspectos, incluyendo transferencias de conocimientos, el desarrollo de liderazgo, la promoción de la diversidad e inclusión y la mejora de las tasas de éxito. Estos programas ayudan a las mujeres a desarrollar habilidades y confianza para asumir roles de liderazgo, contribuyendo a un ambiente de trabajo más diverso e inclusivo.

En el estado Carabobo se está desarrollando un programa de mujeres denominado "Íntimas de Dios" desde un enfoque cristiano basado en los principios de la biblia y tiene como objetivo "*Consolidar como equipos de discípulas del Señor, solidificando nuestro conocimiento de la palabra de Dios, liderazgo, trabajo en equipo y servicio del Señor*" el cual ha formado mujeres en el estado Carabobo que han generado una influencia el cual vamos a centrar la presente investigación como propósito general en develar la experiencia generada por el programa de formación para mujeres "Intimas de Dios" en el liderazgo femenino en las organizaciones del estado Carabobo.

Objetivo General

Develar la experiencia del programa de formación para mujeres "Íntimas de Dios" en el liderazgo femenino en organizaciones del estado Carabobo.

Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque hermenéutico y la técnica utilizada es la entrevista a profundidad. De acuerdo con Hernández *et. al*., (2014), el investigador forma parte de la realidad que se estudia; teniendo como propósito reconstruir el sistema de objeto de estudio tal como fue percibido por los actores que lo formaron y forma parte de él, comprendiendo el todo y entendiendo sus partes.

En esta centralidad teórico metódica, los presupuestos hermenéuticos encuentran en la palabra, de las informantes clave; consistencia de la realidad, sentido personal, la interpretación y su sentido real, verdad e historia, su correlato. Así, la palabra **y** el lenguaje interindividual, gestual, e incluso barnizado por el silencio, permiten develar la experiencia de los que ha significado el programa de formación para las mujeres "Íntimas de Dios".

Sustrato teórico

El liderazgo demuestra una forma de ser, un pensamiento y una conducta que define la tendencia de autoridad y la capacidad de toma de decisiones importantes y trascendentales en una organización de cualquier tipo. De acuerdo con Chiavenato (1999) el liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.390)

A este sustrato teórico se consideran las ideas de, Davis y Newstrom (1999) quienes agregan, además, que el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito

de la empresa, de una organización y su gente. De acuerdo con los autores, se puede precisar que el liderazgo femenino se promueve mediante el trabajo en equipo, el logro de los objetivos esperados de la organización y se manifiesta a través de la productividad y competencia de los empleados.

En este sentido, liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en un escenario y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas. En el mismo orden de ideas, el liderazgo femenino se evidenció que a través del conjunto de cualidades que la mujer desarrolla favorece una mejor comunicación, para obtener éxito y alcanzar el logro de los objetivos de la organización, aprovechando al máximo el potencial humano.

Gutiérrez, Valle y Terrón (2005) dan un listado interesante de los rasgos más destacados que se pueden señalar y hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres. Son como se exponen a continuación:

I. Un estilo democrático, dialogante, pedagógico y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
II. Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
III. Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
IV. Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
V. Más comunicativas y abierta a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
VI. Desarrollan políticas de cooperación y participación.
VII. Potencian relaciones internacionales.
VIII. Disponibilidad para el cambio.
IX. Construyen redes, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.

X. Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
XI. Potencian el "aprender con los demás"
XII. Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
XIII. Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
XIV. Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
XV. Mayor atención a los sentimientos y al uso de una "inteligencia emocional" más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En este nuevo contexto, en él se sitúa en valor un liderazgo más inclusivo y humanista, sin duda las mujeres se ubican en una posición de ventaja competitiva ya que las cualidades mencionadas se han aplicado tradicionalmente en las esferas que han asumido en el reparto de roles por lo que llevan muchas generaciones entrenándolas.

En la actualidad existen programas para desarrollar competencias en el liderazgo femenino con el fin de generar un impacto positivo en la sociedad y las organizaciones, dentro de los aspectos tenemos: la transferencia de conocimientos, el desarrollo de liderazgo, habilidades blandas, mejora de las tasas de éxitos, entre otras. Asimismo, los diversos programas ayudan a las mujeres a desarrollar habilidades y confianza para asumir roles de liderazgo que contribuyan a un ambiente de trabajo más efectivo.

Entre los beneficios que tienen los programas de formación según Koberling (7 de marzo, 2024) son los siguientes:

I. Mayor diversidad de liderazgo: Estos programas ayudan a aumentar la representación femenina en posiciones de liderazgo, lo que conlleva una mayor diversidad de perspectiva y estilos de liderazgo.

II. Mejor de la cultura y el clima organizacional: Las organizaciones con más mujeres en puestos de liderazgo tienden a tener una cultura más inclusiva y colaborativa.
III. Mejora toma de decisiones: La diversidad de género en los equipos directivos se ha asociado con mejores decisiones y solución de problemas.
IV. Mayor retención y avance de talento femenino: Los programas de desarrollo de liderazgo femenino ayudan a retener y promover a las mujeres talentosas dentro de la organización.
V. Mejora de la imagen y reputación: Las organizaciones que invierten en el desarrollo de líderes femeninas son vistas como más innovadoras y comprometidas con la igualdad de género.
VI. Aumento de la productividad y el desempeño: Diversos estudios muestran que las empresas con más mujeres en puestos directivos tienen mejor desempeño financieros.

El autor concluye que estos programas generan múltiples beneficios a nivel organizacional, de cultura y resultados del negocio.

En la presente investigación se aplica una entrevista a profundidad a dos (2) informantes clave. Están las unidades de estudio conformada por dos (2) líderes femeninas, se ubican en diferentes sectores de la organizaciones: una (1) en el sector de publicidad, ubicada en el Municipio Valencia y una (1) en sector Belleza, en peluquería, ubicadas en el Municipio San Diego, en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, quienes fueron seleccionadas como informantes de forma intencional y reunir ciertas características como Líderes femeninas que se han formado en el programa “Intimas de Dios”.

Es de indicar que la unidad de estudio presenta las siguientes características: todas las líderes femeninas residen en el estado Carabobo, en los municipios Valencia y San Diego,

en edad que oscila entre 26 y 40 años, entre 5 a 8 años de experiencia como líderes femeninos en sus negocios, y recibiendo cursos de formación desde hace 1 año en íntimas de Dios, tal como lo refleja la tabla 1.

Tabla 1: **Informantes Clave**

Características personales	**Edad**	**Sexo**	**Años experiencia**	**Sector**	**Rubro**	**Tiempo de formación en Intimas de Dios**	**Lugar Estado**
Líder Femenina 1	37	Femenino	5	Publicidad	Sublimación	2 años	Valencia Carabobo
Líder Femenina 2	26	Femenino	4	Belleza	Peluquería	1 año	San Diego

Fuente: González (2024)

Procedimiento para recolectar la información

El procedimiento utilizado para el análisis de la información, según Martínez (2004) expresa que "consiste en describir la importancia del texto hablado o escrito, que comprenden la vida social" (p.130) para la cual utiliza el siguiente procedimiento:

a) Se realizaron cuatro (4) preguntas abiertas para la entrevista a profundidad.
b) Se procedió a realizar la entrevista a los informantes clave a través de audio texto de WhatsApp.
c) Se establecen las unidades básicas de análisis, que son los segmentos que se describen mediante el uso de un conjunto de palabras, frases o párrafos que expresan una idea central y pueden formar parte de otra idea más amplia (Strauss & Corbin, 2002).
d) El siguiente paso se procede a la categorización de cada unidad de análisis, asignándole un título corto, que agrupe el significado de cada unidad de análisis. Emergiendo subcategorías como parte de orden superior, estableciéndose una relación dinamiza en estas estructuras, que conllevan a identificar la realidad implícita, así lo expresa (Strauss & Corbin, 2002).
e) Seguidamente se sintetiza el acto interpretativo derivado de las unidades de análisis que se expresan en la definición de las categorías y subcategorías que surgieron de la realidad, así lo define (Escudero y Cortez, 2018)
f) Por último, como producto de la interpretación de esta nueva realidad surge la teorización que consiste en la contrastación con las teorías referenciales, reflejando las convergencias y divergencias, para la producción del nuevo conocimiento o modificación del ya existente.

Análisis de los Resultados

Es el proceso mediante el cual el investigador procesa y organiza la información así lo afirma (Escudero y Cortez, 2018). En este punto del estudio cualitativo, el investigador debe acudir a mecanismos preliminares de análisis de los datos recabados y procesados.

Hallazgos y reflexiones

A continuación, y en atención al objetivo de la investigación, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos de la entrevista en profundidad, realizada a dos (2)

líderes femeninas que poseen las características para ser consideradas los sujetos informantes para la investigación.

CODIGO	Categorías	Definición	Subcategorías
A	**Liderazgo Femenino**	Se caracteriza por un enfoque más colaborativo, la creación de entornos de trabajo más inclusivos y una mayor preocupación por el desarrollo personal de los colaboradores	**A1.** Desarrollo de Habilidades **A2.** Cultura Organizacional **A3.** Gerencia
B	**Perfil del liderazgo**	Es aquel que describe cualidades, Características y habilidades que posee un líder.	**B1**. Características **B2**. Formación de Competencias **B3**. Barreras y desafíos

A. Liderazgo Femenino: El liderazgo femenino se caracteriza por un enfoque más colaborativo, la creación de entornos de trabajo más inclusivos y una mayor preocupación por el desarrollo personal de los colaboradores así lo expresa (Eagly y Carli, 2007) Igualmente, las autoras mencionan que las mujeres en el desarrollo del liderazgo suelen ser más participativas, democráticas y orientadas a las participaciones.

A.1 Desarrollo de las habilidades. Las habilidades son las características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación así lo expresa (Boyatzis,1982) igualmente el autor aborda la importancia de las habilidades emocionales y sociales para el liderazgo efectivo, manteniendo su definición de habilidades como características subyacentes.

Las mujeres aportan una variedad de enfoques, experiencias y habilidades únicas que pueden complementar y enriquecer la toma de decisiones en los equipos de trabajo. Así los expresa el líder femenino No1. *"ha impactado en el servicio de mi equipo de trabajo, estoy más alerta"* asimismo, la informante menciona *"El programa Intimas de Dios ha marcado un antes y un después en mi vida y en mi organización porque me he posicionado más como líder"*.

Se puede resaltar que las mujeres líderes tienen habilidades de comunicación y empatía y sensibilidad desarrollas, hacia las necesidades y preocupaciones de los colaboradores, lo que permite construir relaciones sólidas con los miembros del equipo.

Permitiendo un ambiente laboral más cálido, donde los empleados se sienten valorados y escuchados, lo cual fortalece la confianza y el compromiso. La líder femenina 2 expresa *"He desarrollado habilidades de comunicación con mi personal, lo cual ha permitido entender sus necesidades"* igualmente la informante resalta el impacto que el programa de Intimas de Dios en su capacidad de comunicarse con las personas *de* forma efectiva.

A.2 Cultura Organizacional: la cultura organizacional para Chiavenato (1999), es un "modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este

conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente" (p.66). Una cultura organizacional más ágil y receptiva a la innovación, lo que facilita la implementación de nuevas ideas y soluciones.

El liderazgo femenino puede promover una cultura organizacional más colaborativa, centrada en las personas, flexible, equilibrada y diversa, lo cual contribuye a mejorar el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los empleados. El líder femenino No.1 "*Ha desarrollado un compromiso con mi equipo de trabajo, estoy más alerta"* y el líder femenino No.2 *"aprendí a integrar a mis empleados a la visión de mi organización y esto ha impactado el rendimiento de mis empleados"* ambas informantes mencionan que el programa intimas de Dios desarrolla una capacidad de visualizar los proyectos que cada mujer tiene en su vida personal.

A3. Gerencia. La gerencia es el área de gestión que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización con el objeto de lograr sus metas y objetivos. La gerencia permite buscar maximizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como optimizar el uso de los recursos disponibles (Koontz & Weihrich, 2010, Daft, 2015) La líder femenina No.1 expresó que *"he desarrollado estrategias que sólo en íntimas de Dios he visto y he aprendido a administrar recursos"*

La gerencia es responsable del éxito o no de una empresa, señala por qué es necesaria la gerencia. Sin embargo, no indica cuando ella es requerida, y sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. De allí, que las personas que asumen el rol gerencial de una organización se llaman Gerentes, y son los responsables de dirigirlas actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

De acuerdo a la líder femenina 2 *"En íntimas de Dios he aprendido a expandir la visión de mi empresa."* es unos de los aspectos más importantes de la gerencia.

B. Perfil del liderazgo: Es aquel que describe las características, cualidades y habilidades que posee un líder. Estas pueden ser innatas o desarrollarse en el tiempo.

B1. Características de un líder: Son cualidades comunes que debe poseer una persona para cumplir su rol de líder. Son una serie de cualidades y enfoques que aportan valor a las organizaciones y equipos de trabajo, las cuales reflejan la diversidad de estilos de liderazgo y contribuyen a un ambiente laboral más inclusivo y equitativo. La líder femenina No.1 *expresó "he aprendido a manejar emociones, trabajar en equipo"* asimismo la líder femenina No.*2 "Aprendí en íntimas de Dios a trabajar con mi equipo de forma participativa, a escuchar sus ideas para mejorar la organización"*

B2. Formación de Competencias: Las competencias según Tobón (2006) son como procesos complejos de desempeño con idoneidad de determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir). La líder femenina No.1 expresa *"Seguimos en formación… no puedo decir que su totalidad he sido formada en esa constante búsqueda, el programa ha despertado en mí algo que en tanto tiempo en mi organización no se había despertado, levantó un movimiento en mí, que ni siquiera sabía que lo tenía, el decirle sí a estar al frente de unas chicas eso sólo lo hizo el programa de íntimas*" dentro del contexto el programa de intimas de Dios desarrolla en el liderazgo femenino un empoderamiento en la mujer que permite posicionarse en un liderazgo dentro y fuera de las organizaciones. Igualmente expresó la líder femenina No.2 *"el programa íntimas de Dios me ayudó a levantar mi autoestima como mujer, la cual permitió desarrollar un potencial en mí para impulsar mi negocio que antes no me sentía capaz de hacer..."*

B.3 Barreras y Desafíos: Se define una barrera es un obstáculo, impedimento o limitación que dificulta o impide el logro de un objetivo, la realización de una acción o el desarrollo de un proceso. Así lo expresa (Robbins y Coulter, 2005) como los

obstáculos, limitaciones o problemas que impiden o dificultan que las personas o las organizaciones alcancen sus objetivos. Según la líder femenina No.1 *"...informar sobre la visión del programa de íntimas de Dios..."* asimismo agrega la informante *"...para conocer el impacto que tiene en el liderazgo de la mujer en las organizaciones que lideran" En* el mismo orden de ideas, la líder femenina No.2 resalta *" Es importante que la mujer tiene potencial que Dios nos da para realizar sus sueños"* Igualmente resalta la informante que *"el programa intimas de Dios la a ayudado a derribar las limitaciones que ella misma creía que no podía vencer.."*

El desafío se define de acuerdo con (Chiavenato, 2009) como una situación, problema o tarea que presenta dificultades y que requiere esfuerzo y talento por parte de las personas para superarlos y alcanzar los objetivos deseados.

El desafío que tiene el programa de íntimas de Dios es formar Líderes femeninas que promuevan una cultura organizacional más ágil y receptiva a la organización, que facilite nuevas ideas y soluciones, que sean más flexibles y adaptables ante los cambios del entorno.

Formar mujeres empoderadas que tengan confianza y seguridad en sí mismas, que desarrollen habilidades de comunicación, negociación y toma de decisiones, con la capacidad de inspirar y motivar a otros, aprendizaje de estrategias efectivas para liderar equipos y gestionar conflictos.

Referencias bibliográficas

Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, Nueva York.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill, México.

Daft, Richard L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, Boston

Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill, México.

Eagly, Alice H., & Carli, Linda L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press, Boston.

Escudero, José y Cortez, María (2018). *Innovación y Gestión Empresarial*. Editorial Alfa, Caracas.

Gutiérrez, Juan, Valle, Pedro, Terrón, Luis (2005). *Fundamentos de la Administración Moderna*. Editorial Beta, Bogotá.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, y Baptista Lucio, Pilar (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill, México.

González, M. C., y Delgado de Smith, Y. (2023). La economía feminista. Camino hacia la construcción de un paradigma alternativo. Ideas para seguir debatiendo. *Salud trabajadores*, *31(1)* 87-98.

Koberling, Ana (7 de marzo, 2024). *Nuevas Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Gamma, Buenos Aires.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2010). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill, México.

McKinsey & Company (2020). *The Future of Work: Insights for 2020 and Beyond*. McKinsey Global Institute, Nueva York.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración*. Pearson Prentice Hall, México.

Tobón, Sergio (2006). *Competencias: Una Propuesta para la Educación Superior*. Editorial Magisterio, Bogotá.



CAPÍTULO 13

GESTIÓN DE INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SU ENLACE CON EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

Marielba Colmenares León
Celsa Violeta Rojas
Ingrid Peraza La Cruz

Resumen

Nos hallamos sumidos en un ambiente de grandes cambios y transformaciones, en otras palabras, nos encontramos en un contexto de grandes desafíos, característica de la globalización, que nos ha conducido a la interconexión e interdependencia global en los aspectos económicos, social y ambiental, por los avances tecnológicos y comunicacionales, que ha llevado a las empresas a replantear su misión, visión y objetivos, enlazados con la ODS, para lograr emprender negocios sostenibles, que permitan, enfrentar esta realidad, de las transformaciones a nivel mundial, Latinoamérica, no escapa de esta situación. El presente, tiene como propósito analizar la Gestión de Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su enlace con el emprendimiento sostenible. Para ello se realizó una investigación documental y de revisión bibliográfica para definir y comprender el enlace de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el emprendimiento sostenible, especialmente en este sector, donde las políticas públicas influyen directamente, limitando así sus ámbitos de acción y por ende el cumplimiento de la RSE y la construcción de emprendimiento sostenible. Como producto de este análisis se pudo concluir que las empresas demandan gestionar iniciativas de RSE exitosas bajo diseños, estándares e indicadores contextualizados, así como la aplicación de instrumentos que permitan verificar su alcance, en función de fortalecer a los emprendedores para el desarrollo de emprendimientos sostenibles adaptados a los ODS, que permita establecer acciones para erradicar la pobreza, garantizar la paz, incrementar la calidad de vida

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, emprendimiento sostenible.

Problema/Introducción

La globalización y la dinámica de los cambios políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos, entre otros, promueven en las organizaciones empresariales una serie de transformaciones, que surgen por la necesidad de reaccionar y enfrentar cambios. Es por ello, que para lograr prosperar en el entorno empresarial global actual, las empresas deben ser capaces de adaptarse a los cambios provocados por la mundialización, y tener las competencias para afrontar los distintos escenarios y las perspectivas de los clientes. Asimismo, estas deben ser dinámicas, innovadoras y flexibles, para ser competitivas, generar confianza y alcanzar el tener éxito.

En consecuencia, con la dinámica de la globalización en el ámbito empresarial, ha tenido un impacto profundo en diversos aspectos en la sociedad, creando nuevas oportunidades, a través del avance tecnológico y la difusión de innovaciones. Esto ha mejorado la comunicación y el acceso a la información, pero también ha creado una brecha digital entre quienes tienen acceso a la tecnología y quienes no, esto, ha llevado a las empresas a reinventarse para poder adaptarse a los cambios mediante de la gestión de iniciativas de RSE y una visión gerencial por intermedio del conocimiento adquirido, de modo que toda organización pueda ser capaz de adaptarse, aprender y cambiar, tomando en cuenta que las empresas en el siglo XXI, según (Francés,2016) expone:

> … enfrentan diversos escenarios, generados por los acelerados cambios en los sistemas de producción, llevándolas a direccionar estrategias para enfrentar los nuevos modelos de desarrollo tecnológicos, económicos, culturales, ambientales, sociales, laborales, entre otros, que les permita lograr alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de una sociedad que evoluciona constantemente haciéndola cada día más compleja, donde las empresas se encuentran inmersas a través de una dinámica que circula a pasos agigantados.(p.16).

Debido a estas precisiones, es importante destacar que el conocimiento hoy en día representa un proceso de creación, innovación y crecimiento, tanto en el orden personal, como en el orden grupal, así como de la sociedad en su conjunto, como base en el desarrollo organizacional a través, de la implementación de la responsabilidad social empresarial. En este orden, muchos empresarios se formulan algunas interrogantes acerca de ¿Cuál es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?, podrían responder: ser rentables, producir bienes y servicios, crear empleos, cumplir con las leyes, pagar impuestos y no ser dañino. (Vives, 2014).

En este sentido, el propósito de la investigación es analizar la gestión de Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su enlace con el Emprendimiento Sostenible. Fueron utilizados referentes teóricos tales como Vives (2014), Francés (2016), Guédez (2014), entre otros. La metodología fue de tipo documental, haciendo una revisión exhaustiva de las fuentes bibliográficas de diferentes autores que están relacionados con la temática objeto de estudio.

Análisis – Disertación

Los cambios generados en la globalización, han llevado a las empresas a modificar sus procesos productivos, incorporando estos a la sociedad, teniendo ventajas y desventajas, por una parte se incrementa el consumo y la demanda de productos, lo cual conlleva una presión inflacionaria de los precios, además de la disminución de la carga de pasivos laborales, adicionalmente, la ausencia de seguridad social para los trabajadores es un riesgo personal que los mismos, deberán compensar con un apalancamiento financiero con su ingreso no asalariado y contractual.

Por otra parte, la urgencia de la transformación gerencial a través de la gerencia social y la contribución de la formación, la cual, debe estar dirigida hacia la sostenibilidad; comprometiéndose con la calidad de los productos y servicios, que le permitan generar

valores económicos, sociales y ambientales a corto, mediano y largo plazo, además de ampliar los beneficios de los recursos, fortalecer las riquezas de las futuras generaciones, optimizando las actividades laborales. Sorprender a las comunidades, mediante la implementación de procesos educativos de primera línea fortaleciendo las acciones y los métodos en el proceso de atender las necesidades, experiencias y sentimientos de los ciudadanos e intervenir para que asuman con claridad, sus responsabilidades. (Rojas, Colmenares, 2023).

En consecuencia, es importante destacar, la influencia que tienen las empresas sobre la sociedad, dado que, pueden ser un punto de conexión óptimo para su desarrollo, debido al impulso que estas proporcionan, para el fortalecimiento de las condiciones democráticas y el progreso social; pero también puede revertirse y convertirse en amenazas, por su aptitud de transformar culturas e identidades, a través de la corrupción política, estancamiento social y destrucción del medio ambiente. (Francés, 2016).

En atención a lo anteriormente descrito, se hace necesaria la toma de conciencia de la realidad de los negocios, para enfocar la gestión empresarial hacia el bienestar común y el respeto por los derechos ciudadanos, que se materialicen en decisiones, estrategias y políticas empresariales para el desarrollo de la sociedad, se trata de compromisos con valores y principios, evitando la idealización, ya que algunas empresas asume, que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) solventará todos los problemas de la sociedad.

En función de ello, de acuerdo con Vives (2014), las empresas a modo de principios de su gestión deben incluir la exclusión, reducción, mitigación de impactos negativos y mejora, la potenciación y extensión de los positivos, gestionando así los impactos, tangibles o intangibles, que corresponde al pasado, presente o futuro, instaurando la creación de valor compartido y compartir el valor creado, sobre todo en países encaminados al desarrollo.

Por consiguiente, para promover una gestión efectiva y eficaz de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es importante tomar en cuenta "el pacto entre los negocios y la sociedad", Francés (2016), que incorporen los cimientos para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales, de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que representen un conjunto de acciones como diseño, desarrollo implantación evaluación, que permita la cuantificación de estas iniciativas, contribuyendo positivamente con la sociedad y al entorno en el que se encuentra.

Por otra parte El diseño de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para (Guedez, 2014) En esta perspectiva, se propone un "modelo de asterisco" que representa aspectos claves como son el diseño, la implantación, el desarrollo y la evaluación. Como referencia para la elaboración de una memoria de sostenibilidad. Existe el Global Reporting Initiative (GRI. 2015) la cual es una metodología que comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización como:1. El diseño, es importante responder a las preguntas para conocer los fundamentos de la RSE de la empresa. 2. Las políticas de RSE se pondrán de manifiesto según las respuestas. 3. Las estrategias, ante las cuales se pueden aclarar diversos puntos. 4. Las modalidades e instrumentos: deben ser estructurados en función de las estrategias implementadas.5. Los estándares e indicadores de RSE, ya que su identificación asegura el sentido de una gestión eficiente. 6.. Los balances sociales, informes de resultados, memorias de sostenibilidad o balances integrados

En este sentido, las iniciativas de RSE, permiten a las organizaciones rendir cuenta de la gestión económica, social y ambiental. Al respecto, existe un debate sustantivo entre diferentes concepciones y corrientes de opinión sobre lo que es ser responsable socialmente, con quién, por qué y de qué se es responsable, por tanto, en el Cuadro 1, se presentan diferentes definiciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), de diferentes autores,

en el cual, se puede evidenciar cómo ha avanzado ésta, comprometiéndose cada vez más, con la sociedad y el medio ambiente

Cuadro 1. Responsabilidad Social Empresarial

Autor (año)	**RSE**
El Libro Verde (2005)	Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas, lo que impactará en la competitividad de la empresa. (p.13)
Jana (2013)	La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente. A través de iniciativas y prácticas de comportamiento ético y transparente que contribuyan al desarrollo sostenible, al bienestar de la sociedad, a satisfacer las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con las leyes y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento social (p. 23)
Vives (2014)	Es producir bienes y servicios responsables, que cumplan su función como lo indican, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no sólo de las empresas, produciendo bajo prácticas honestas y de calidad, con materia prima no dañina, pagada a precio justo, en condiciones higiénicas saludables, con respeto el medio ambiente, impulsando el desarrollo de la comunidad con la creación de empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, que incluyan la diversidad de género, étnica y personas con diversidad funcional. Es cumplir con las leyes, no es

	pagar impuestos solamente, es pagar todos los que tocan, sin evasión, sin corrupción; y por último, no hacer daño es básico. (p.37)
Comisión Europea (2014)	La RS de las empresas, se establece por sus impactos en la sociedad, más allá de sus obligaciones legales, para lograr objetivos sociales en su actividad cotidiana, estableciendo una serie de iniciativas voluntarias que abarcan diversos ámbitos como, empresa y derechos humanos, desarrollo local y sociedad, contratación pública socialmente responsable y productos, bienes y servicios de calidad.
Ysaya (2015)	No se trata de ayudas sociales que aporten las empresas fuera de su objeto, ya que las expectativas de la sociedad en relación con las empresas se han ampliado, pues el impacto de las decisiones que ésta última toma, no se limita a lo económico, sino que se refiere además a una función social como la satisfacción de las necesidades de la gente
Colmenares, Colmenares (2018)	La gerencia de RSE,, debe diseñar sus políticas exitosas, planificar estrategias, implementar iniciativas y acciones, bajo indicadores e instrumentos contextualizados, que se adapten a las necesidades de sus grupos de interés, al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la ciudadanía, mediante la contraposición de derechos complejos que den garantías de cumplimiento.

Todos estos aportes conforman de una forma u otra forma, los principios de la RSE, la cual ha evolucionado haciendo partícipe y responsable a las empresas con la sociedad y el medio ambiente. Esta visión invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales además, de contribuir activamente con iniciativas que den respuestas a los mismos, a través de la confianza, conocimiento y sentimiento de sus directores por lo que la disposición implica la determinación de hacer algo y de reorientar esa actitud en función de las mejores posibilidades empresariales, que nos remite a la integración por: sensibilidad + decisión + competencias, pensar en el cúmulo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se reúnen para la exhibición de un desempeño apropiado en el que las empresas deben relacionar sus acciones sociales al diseño de su misión, visión y valores, así como a sus estrategias y su propia cultura empresarial. Por lo antes señalado, la RSE debe estar enlazado con el emprendimiento sostenible mediante la evaluación y explotación de oportunidades creando valor para generar prosperidad económica, social y la protección del medio ambiente.

En concordancia con el párrafo anterior, Los emprendimientos sostenibles, son modelos estándar no son limitantes, ya que son capaces de modificar o cambiar esas estructuras y actualizarlas en función de adaptarlas a los objetivos de desarrollo sostenible, teniendo presente las dimensiones de sostenibilidad económica, social y el medioambiente. (Belz, Binder, 2017,).

Es por ello, que según lo anteriormente expuesto, un emprendimiento sostenible, extiende un ambiente de acción, indistintamente de su estructura, requiere buscar y explotar oportunidades tanto dentro de los límites del mercado como fuera de los mismos, transformando las necesidades del presente en oportunidades, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, siempre sin renunciar a la protección del medioambiente, el crecimiento económico y el desarrollo social , garantizando la gestión eficiente de recursos naturales, el uso de prácticas económicamente rentables donde su

desarrollo sea vital, estas perspectivas, exponen la sostenibilidad desde las dimensiones de la Sostenibilidad Ambiental, Sostenibilidad Económica y Sostenibilidad Social.

En otro orden de ideas, los distintos tipos de emprendimiento contribuyen con la diversificación del mercado, a la innovación y desarrollo, impacto social y económico, social y ambiental, con respecto (Vélez, Ortiz 2016), son trascendentales para maximizar su impacto y éxito, tanto a nivel individual como colectivo con respecto, como:

1. **Emprendimiento por necesidad:** se encausa por producir los ingresos cotidianos para la vida, por consiguiente, los ingresos. **Se caracteriza:** por no contar con una planificación o enfoque de desarrollo.

2. Emprendimiento tradicional: poseen un desarrollo por su estructura competitiva, no cumple con las normas de ventas, rentabilidad y sostenibilidad. **Se caracteriza:** porque sus productos y/o servicios no son diferenciados, en algunos casos la capacitación de su mano de obra es baja, el uso de la tecnología es insuficiente, generalmente están formalizadas.

3. Emprendimiento dinámico: poseen un crecimiento acelerado, rentable y sostenido, aceptando un nivel de ventas específico., luego del cumplimiento de una década**. Se caracteriza por**: su capacidad de crecimiento acelerado y sostenido y por su enfoque en la innovación y la creación de valor. (p.351)

Por otra parte, el importante destacar, el emprendimiento, reúne la siguiente clasificación, según (Caro s/f., cómo se citó en Palencia, Ruiz, 2020) que permite identificar las oportunidades, desafíos, estrategias, recursos y apoyo adecuados, según el tamaño como:

1. Emprendimientos pequeños: los propietarios son quienes dirigen la empresa, laboran con pocos trabajadores o empleados, generalmente familiares. Son negocios como tiendas uso cotidiano (comestible), peluquerías, carpinterías, plomeros, electricistas, entre otros. **Se caracteriza** por: bajos costo inicial. Innovación continua y Crecimiento rápido.

2. Emprendimientos escalables: originalmente son pequeñas empresas, las cuales, se conciben como proyectos que logran alcanzar un gran crecimiento. **Se caracteriza por:** bajo costo inicial. Crecimiento rápido e Innovación continua.

3. Emprendimientos grandes: se refieren a grandes empresas con etapas de vida definidos. Este tipo de emprendimientos debe conservar una innovación continua en sus productos y servicios para alcanzar un crecimiento. **Se caracteriza por:** posee una estructura organizativa compleja. Acceso a grandes mercados y los recursos financieros son amplios.

4. Emprendimientos sociales: El propósito principal es el aporte al desarrollo social. Suelen ser empresas sin fines de lucro y tienen como objetivos la innovación en el campo de la educación, los derechos humanos, la salud y el medio ambiente. **Se caracteriza por:** el Impacto social. La Sostenibilidad e Innovación social.

5. Emprendimiento innovador: en el que, un proceso de investigación y desarrollo conlleva a la innovación. Esto establece una enérgica ventaja competitiva al momento de ingresar en el mercado. **Se caracteriza por**: ser altamente creativos. Utiliza tecnología avanzada y tienen la capacidad de adaptarse o ajustarse rápidamente a nuevas tendencias.

6. Emprendimiento oportunista: Se refiere a aquellos emprendimientos que emergen en un entorno en el cual, se logra detectar una necesidad urgente o una oportunidad clara de negocio. **Se caracteriza por:** ser proactivo. Asume riesgo calculado y es ágil para implementar nuevas ideas.

7. Emprendimiento incubador: que no están apoyados en oportunidades emergentes, sino, en todo un mecanismo de incubación previa. **Se caracteriza por**: poseer mentoría. Recursos compartidos, red de contactos y conexiones con otros emprendedores y posibles inversores.

8. Emprendimiento de imitación: consiste en la imitación de un producto o servicio siendo exitosa dentro del mercado. Se da, mediante la producción de un nuevo producto o por medio de una franquicia. **Se caracteriza por** 1. Realizar un análisis detallado del modelo de negocio. 2. Establecen programas de mejora continua. 3.

Adaptación al contexto local. 4. Reducción de riesgos. 5. Competencia intensa y 6. Ejecución efectiva.

9. Emprendimiento privado: Se refiere a aquellas empresas que se desenvuelven mediante el capital privado. Dentro de este tipo de emprendimiento, la inversión inicial puede proceder de los mismos emprendedores (en el caso de negocios pequeños) o de inversores de riesgo (cuando se trata de proyectos más grandes). **Se caracteriza por**: tener libertad de mercado con enfoque en ganancias e Innovación y competencia Fomentan la innovación y la competencia para mejorar los productos y servicios.

10. Emprendimiento público: Se refiere a aquellos emprendimientos que desarrolla el sector público, mediante sus sucursales de desarrollo. **Se caracteriza por:** Financiación estatal, reciben fondos del gobierno para su operación. Desarrollan objetivos sociales. Establecen mecanismos de regulación y control. Deben ser transparente y rendir cuenta a la ciudadanía.

11. Emprendimiento individual: es el que dirige una sola persona o una familia. Suele ser más frecuente en las pequeñas empresas pequeñas, y es poco usual que incluya procesos de investigación y desarrollo**. Se caracteriza por:** ser Autónoma. Escala pequeña son negocios pequeños con recursos limitados. Son flexibles y tienen la responsabilidad total de todas las operaciones y resultados del negocio.

12. Emprendimiento en masa: Este tipo de emprendimiento sucede en ambientes sociales en el cual, cuanta con un clima favorable para la formación de nuevas empresas. S**e caracteriza por:** crear un entorno favorable. alta participación. 3. Variedad de Sectores: abarca una amplia gama de sectores, desde tecnología hasta servicios locales. 4. Innovación y Adaptación: Aunque no todos los emprendimientos sean innovadores, muchos buscan adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. 5. Impacto Económico: Apoyan significativamente a la economía local y a la creación de empleo. (p.47-58)

Como puede observarse, estos autores, coinciden en que la clasificación y los tipos de emprendimiento son una herramienta invaluable que permite a los Emprendedores tomar decisiones, informadas y estratégicas además, de conocer sus características y contribución con la identificación de ¿cuál es el tipo de emprendimiento que apoyan a los emprendedores? ¿Cuál se identifica y se ajusta mejor a los objetivos, recursos y habilidades del emprendimiento? Esto les permite planificar de manera efectiva y establecer metas realistas, ya que cada tipo de emprendimiento posee sus características. Estos tipos de emprendimiento son beneficiosos para la sociedad y el medio ambiente ya que permiten integrar los programas y acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además incrementar el emprendimiento sostenible en beneficio y la sostenibilidad de todos los entes involucrados.

De esta manera, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), a través de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, establece un plan de acción para el desarrollo de las personas, el planeta, la prosperidad, el fortalecimiento, la paz universal y el acceso a la justicia. La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Que se presentan a continuación ver cuadro 2, Objetivos de desarrollo sostenible.

Cuadro 2

Objetivos de desarrollo sostenible

Objetivos	**Análisis**
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos para garantizar unos medios de vida sostenibles. La pobreza es un problema de derechos humanos.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y	El sector alimentario y el sector agrícola ofrecen soluciones clave para el desarrollo y son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza.

promover la agricultura sostenible.	
3. Salud y bienestar.	En las últimas décadas, se han obtenido grandes avances en relación con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas de las causas de muerte más comunes relacionadas con la mortalidad infantil y materna.
4. Educación de calidad.	La educación es la base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible.
5. Igualdad de género.	La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible.
6. Agua limpia y saneamiento.	El agua libre de impurezas y accesible para todos es parte esencial del mundo en que queremos vivir.
7. Energía asequible y no contaminante.	La energía es fundamental para casi todos los grandes desafíos y oportunidades a los que hace frente el mundo actualmente.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.	Aproximadamente la mitad de la población mundial todavía vive con el equivalente a unos 2 dólares estadounidenses diarios, con una tasa mundial de desempleo del 5.7%, y en muchos lugares el hecho de tener un empleo no garantiza la capacidad para escapar de la pobreza.
9. Industria, innovación e infraestructura.	Estas son fundamentales para lograr un desarrollo sostenible, empoderar a las sociedades de numerosos países, fomentar una

	mayor estabilidad social y conseguir ciudades más resistentes al cambio climático.
10. Reducción de las desigualdades.	En el mundo se han logrado grandes avances para ayudar a las personas a salir de la pobreza y el hambre.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.	La mitad de la humanidad, 3.500 millones de personas, vive en ciudades.
12. Producción y consumo responsable.	El aumento de la población mundial, junto con el deterioro de los recursos naturales y la creciente urbanización, suponen la necesidad de alimentar a más personas con menos agua, menos tierras de cultivo y menos mano de obra rural.
13. Acción por el clima.	La producción de alimentos está en riesgo de ser la mayor víctima del cambio climático, pero la agricultura sostenible puede ser parte de la solución.
14. Vida submarina.	Los océanos, los mares y las zonas costeras proporcionan al mundo numerosos recursos fundamentales para el bienestar humano y para la seguridad alimentaria mundial.
15. Vida de ecosistemas terrestre.	Los ecosistemas sanos protegen el planeta y mantienen los medios de subsistencia.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	La seguridad alimentaria y un sector agrícola saludable pueden desempeñar una función fundamental en la prevención de conflictos y la migración forzada, y asimismo en la construcción de la paz.

17. Alianzas para lograr los objetivos.	La complejidad y la interrelación de los ODS requieren una nueva forma de trabajar, en la que todos los actores involucrados en materia de desarrollo participen y compartan conocimientos para ayudar a los países a implementar y monitorear los ODS.

Fuente: elaboración propia a partir de la agenda 2030, para el desarrollo sostenible. (2015).

De la cita anterior se desprende, que los ODS, representan un plan de guía a desarrollar por parte del sector empresarial, por lo que las empresas deben organizarse para trabajar en beneficio del fortalecimiento de las instituciones rurales, acercamiento y protección social para los más vulnerables, aumentando la producción y la calidad de los servicios, permitiendo, así, ofrecer mayor seguridad a toda la población. Es por ello, que las empresas deben implantar programas de desarrollo sostenible, enfocados en el cumplimiento de estos y poder así, hacer frente a los retos de la globalización y contribuir con las problemáticas, económicas, sociales y ambientales, que garantice un buen desarrollo y bienestar.

Reflexiones finales

Luego de examinar el material bibliográfico recabado y en función del propósito de la investigación Analizar La Gestión de Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su enlace con el Emprendimiento Sostenible, se pudo reflexionar que ambas, poseen un nivel elevado de influencia sobre la sociedad, ya que representan el punto de partida óptimo para su desarrollo, a través del apoyo, conservación de la condición democrática y el avance de la sociedad. Por otra parte, a través de la ejecución del Modelo Asterisco, admite desarrollar aspectos clave para el diseño, implantación, desarrollo y la evaluación, a través de la gestión de iniciativas, que facilitan el desarrollo las siguientes acciones:

1. Promover la relación y el impacto entre los negocios y la sociedad, mediante, el establecimiento de los principios, valores humanos y sociales, para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso.

2. Iniciar el fomento de la transparencia y la ética. donde todas las acciones y decisiones de la empresa sean transparentes, propiciar la participación de las comunidades en la toma de decisiones para asegurar que las iniciativas sean relevantes, impulsando la Educación y capacitación continua a los empleados y a la comunidad sobre prácticas sostenibles y éticas.

3. Integrar en la misión, visión y objetivos del emprendimiento Sostenible, las dimensiones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como: Sostenibilidad Social: en el que involucre a todos los trabajadores y a la comunidad, brindándoles los recursos para desempeñar actividades en beneficio de éstos, que les garanticen disfrutar una vida digna, plena y con autonomía. Sostenibilidad Económica, concientizar sobre las actividades económicas que producen impactos sociales y ambientales, evaluar su éxito, en el resultado obtenido en beneficio de todos los entes involucrados. Sostenibilidad Ambiental: resaltar la necesidad proteger el medio ambiente, que garantice la salud y el bienestar de los seres humanos, fomentando el equilibrio ecológico, que asegure la supervivencia de todas las especies,

4 Conocimiento de los tipos y característica de los emprendimientos ya que le brinda las herramientas para poder identificar el tamaño, los objetivos y la innovación de éstas, ajustándose a las, realidades financieras y habilidades y destrezas del emprendimiento a desarrollar. Por otra parte, de ser al contrario, le permite comprender, cómo es el comportamiento de cada tipo de emprendimiento, ya que cada uno de ellos, tiene sus propias ventajas y desafíos

5 construir, desarrollar, revisar y evaluar, los planes y programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), periódicamente, para ajustarlos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (ODS). Esto, les permitirá desarrollar acciones para contribuir con la erradicación de la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y la prosperidad para todos.

Referencias

Abad Palencia, Sebastiana del Monserrate (2020). El Emprendimiento en América Latina: Un análisis de su etimología, tipología y proceso. Revista Científica ECA Sinergia. Especializada en Ciencias Administrativas, Contables y vol. 11, núm. 2, pp. 47-58. DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2115.

Alvaro, Jana (2013). Los Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial en las Relaciones Económicas Internacionales. Ministerio de Relaciones Exteriores. https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/

Antonio Vives, (2014). Una mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Volumen V. Cumpetere. Bogotá-Colombia**.**

Celsa Violeta Rojas, Marielba Colmenares León (2023). Transformación de la Gerencia, a través de la Ciudadanía, para la Construcción del Desarrollo Sostenible. Ciencias, Económicas y Sociales, El Repensar hacia la Nueva Visión de Universidad. Tomo III Gerencia, Innovación Social y Desarrollo. Capítulo 11. Depósito Legal Nº CA2023000010. ISBN: 978-980-233-846-7. © Ediciones Universidad de Carabobo. Depósito Legal Nº CA2023000013. ISBN: 978-980-233-849-8. Primera edición digital.

Comisión Europea (2014). La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId =es.

Comisión de las Comunidades Europeas (Com,2005). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social empresarial. Disponible en: https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/7678.pdf.

Frank Belz , Julia Binder, (2017). " Emprendimiento sostenible: un modelo de proceso convergente ", Estrategia empresarial y medio ambiente, Wiley Blackwell, vol. 26(1), páginas 1-17.

Francés, Antonio (2016). La empresa venezolana se reinventa de nuevo. Revista Debates IESA Volumen XXI N° 1. p.16-19.

Global Reporting Initiative.(2015) United Nations Global Compact. https://unglobalcompact.org/

Ysaya, Enver. (2015) La gestión basada en la responsabilidad social empresarial para la valoracion de la información contable en empresas manufactureras del sector plástico. http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2273/eysaya.pdf?sequence=1.

Marielba Colmenares, Rosaura Colmenares (2018). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial del Sector Alimentario Venezolano y Ciudadanía. Orbis Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno. núm 39 (año 13) p.15-29.

Organización de las Naciones Unidas (2015). Agenda 2030 sobre desarrollo sostenible. 17 objetivos para la transformación de nuestro mundo. Nueva York Disponible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/.

Xavier Vélez, Sara Ortiz (2016) Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. Revista Científica Dominio de las Ciencias. Vol. 2, núm. 4, pp. 346-369.

Víctor Guédez, (2014). La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implantación y evaluación. Venancham, http://www.venamcham.org/wpcontent/

CAPÍTULO 14

ENFOQUE CIENCIA TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD: IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Nurvis Graterol

Resumen

El artículo trata sobre el Enfoque de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) para el desarrollo sostenible, el cual se vislumbra como un campo interdisciplinario ofreciendo una perspectiva integrada sobre la interrelación entre el avance científico-tecnológico y su alcance en la sociedad, tiene sus raíces en los movimientos sociales y académicos de la década de 1960, hoy es un paradigma en la búsqueda de soluciones para los desafíos globales, particularmente en el ámbito del desarrollo sostenible. Después de haber transitado por tantas generaciones y con su avasallante y ágil despliegue, resulta lógico deducir que la tecnología forma parte imprescindible de nosotros; emparentada con la ciencia y la sociedad constituyen la triada que está generando un nuevo estilo de revolución ontológicamente hablando, en la era postmoderna, donde se nos induce como sujetos dotados de raciocinio, a evolucionar, actualizarnos y sobre todo, a comprometernos en la participación como sociedad que demanda adecuación a su palpable realidad, que se involucre activamente en las repercusiones que genera el desarrollo y empleo de la ciencia y que vemos materializada en tecnología innovadora, ello será posible mediante la educación e investigación conforme a los postulados establecidos en el Enfoque CTS. La indagación del artículo documentalmente parte de planteamientos desde la epísteme y la vinculación generada entre la Universidad con la comunidad y el sector socio-productivo. De allí, se concluye que se debe aportar soluciones a los problemas sociales y organizacionales desde su participación protagónica como garante de la transformación de la sociedad. Por ello, debe adecuarse a las demandas sociales; preparar profesionales integrales, con sensibilidad social, técnicamente cualificados, donde el conocimiento propiciado sea fuente de innovación; aplicable a programas políticos y sociales de desarrollo sostenible.

Palabras claves: Ciencia, Tecnología, Sociedad, Desarrollo Sostenible

Introducción

El enfoque de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) ha emergido como un campo interdisciplinario crucial en las últimas décadas, ofreciendo una perspectiva integrada sobre la interrelación entre el avance científico-tecnológico y su impacto en la sociedad. Este enfoque, que tiene sus raíces en los movimientos sociales y académicos de la década de 1960, ha evolucionado para convertirse en un paradigma esencial en la búsqueda de soluciones para los desafíos globales, particularmente en el ámbito del desarrollo sostenible.

Los orígenes del enfoque CTS se remontan a un período de creciente conciencia sobre las implicaciones éticas y sociales del progreso científico y tecnológico. Un hito significativo en este proceso fue la publicación de "La estructura de las revoluciones científicas" de Thomas Kuhn en 1962, que cuestionó la visión positivista de la ciencia y abrió el camino para una comprensión más contextualizada del conocimiento científico. Paralelamente, los movimientos ambientalistas y pacifistas de la época comenzaron a cuestionar el impacto de ciertas tecnologías en la sociedad y el medio ambiente, sentando las bases para un enfoque más crítico y reflexivo sobre el papel de la ciencia y la tecnología en la sociedad.

A medida que avanzaba la década de 1970, el campo CTS se consolidó como un área de estudio en universidades de Europa y América del Norte, integrando perspectivas de la filosofía, la sociología y la historia de la ciencia. Este enfoque interdisciplinario no solo buscaba entender cómo la ciencia y la tecnología afectan a la sociedad, sino también cómo los factores sociales, políticos y culturales influyen en el desarrollo científico y tecnológico. Esta visión más holística permitió una comprensión más profunda de las complejas interacciones entre estos dominios.

Conforme los problemas ambientales y sociales se hicieron más evidentes a finales del siglo XX, el enfoque CTS comenzó a converger con los principios del desarrollo sostenible. Un momento crucial en esta convergencia fue la publicación del Informe Brundtland en 1987, que introdujo el concepto de desarrollo sostenible y proporcionó un marco para integrar las preocupaciones ambientales y sociales en la toma de decisiones tecnológicas y científicas. Esta nueva perspectiva llevó a reconsiderar el papel de la ciencia y la tecnología, viéndolas no solo como herramientas para el progreso económico, sino como medios para alcanzar un equilibrio entre el desarrollo humano y la preservación del medio ambiente.

En este contexto de creciente conciencia sobre la sostenibilidad, las ciencias administrativas y gerenciales comenzaron a incorporar estos principios, reconociendo la necesidad de estrategias de gestión que tuvieran en cuenta los impactos a largo plazo y las interconexiones entre los sistemas sociales, económicos y ecológicos. Esta integración ha sido fundamental para desarrollar enfoques más holísticos en la gestión organizacional y en la formulación de políticas públicas orientadas hacia la sostenibilidad.

Para abordar la complejidad de las interacciones entre ciencia, tecnología, sociedad y sostenibilidad, este estudio adopta un enfoque metodológico basado en el método inductivo con revisión documental. Esta elección se justifica por la naturaleza interdisciplinaria del tema, que abarca múltiples campos y requiere el análisis de una amplia gama de fuentes. El método inductivo permite examinar casos específicos y ejemplos concretos para identificar patrones y principios generales que puedan aplicarse a través de diferentes disciplinas, mientras que la revisión documental facilita el trazado de la evolución histórica del enfoque CTS y su creciente énfasis en la sostenibilidad.

Además, esta metodología es particularmente adecuada para identificar tendencias emergentes y áreas de investigación futuras en la intersección de CTS y sostenibilidad. El análisis inductivo de las prácticas existentes y los casos de éxito puede proporcionar insights valiosos para desarrollar nuevas estrategias y soluciones en el campo de la gestión sostenible.

De esta manera, el estudio no solo busca comprender el estado actual del campo, sino también contribuir a su desarrollo futuro.

En conclusión, este enfoque metodológico nos permitirá construir una comprensión holística de cómo el enfoque CTS ha evolucionado para abordar los desafíos de la sostenibilidad, y cómo las ciencias administrativas y gerenciales pueden aprovechar este conocimiento para impulsar prácticas más sostenibles en las organizaciones y la sociedad en general. A través de este análisis, esperamos contribuir al cuerpo de conocimiento existente y proporcionar insights valiosos para la implementación práctica de estos principios en diversos contextos organizacionales y sociales.

Aportaciones Epistemológicas Del Enfoque Ciencia Tecnología Y Sociedad

El enfoque de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) ha realizado contribuciones significativas al campo de la epistemología, desafiando las concepciones tradicionales sobre la naturaleza del conocimiento científico y tecnológico. Estas aportaciones han sido fundamentales para una comprensión más holística y contextualizada de cómo se genera, valida y aplica el conocimiento en la sociedad contemporánea. En este sentido, es crucial examinar cómo el enfoque CTS ha transformado nuestra percepción de la relación entre la ciencia, la tecnología y la sociedad desde una perspectiva epistemológica.

Una de las contribuciones más significativas del enfoque CTS ha sido la deconstrucción de la visión positivista y determinista de la ciencia y la tecnología. Como señala Bijker (2017), "el enfoque CTS ha demostrado que la ciencia y la tecnología no son entidades autónomas que siguen una lógica interna de desarrollo, sino que están profundamente entrelazadas con procesos sociales, políticos y culturales" (p. 289). Esta perspectiva ha llevado a una reconsideración fundamental de cómo se produce el conocimiento científico y tecnológico, enfatizando su carácter socialmente construido y contextualmente dependiente.

En línea con esta idea, Jasanoff (2020) argumenta que el enfoque CTS ha introducido el concepto de "coproducción" en la epistemología de la ciencia y la tecnología. Según este concepto, "el orden natural y el orden social se producen simultáneamente y de manera interdependiente" (p. 15). Esta visión desafía la noción de que la ciencia simplemente "descubre" verdades objetivas sobre el mundo natural, sugiriendo en su lugar que nuestro entendimiento del mundo natural está inextricablemente ligado a nuestras estructuras sociales y culturales.

Además, el enfoque CTS ha contribuido significativamente a la comprensión de la naturaleza situada del conocimiento científico y tecnológico. Haraway (2019) desarrolla esta idea al afirmar que "todo conocimiento es parcial y está situado en contextos específicos de producción y aplicación" (p. 37). Esta perspectiva ha llevado a una mayor atención a la diversidad de formas de conocimiento y a la importancia de considerar múltiples perspectivas en la producción y evaluación del conocimiento científico y tecnológico.

Otra aportación epistemológica crucial del enfoque CTS ha sido la problematización de la distinción tradicional entre "expertos" y "legos" en la producción y aplicación del conocimiento. Collins y Evans (2018) argumentan que "la experticia es un fenómeno social complejo que no puede reducirse a credenciales formales o títulos académicos" (p. 112). Esta perspectiva ha llevado a una reconsideración de cómo se valora y se utiliza el conocimiento en la toma de decisiones tecnológicas y científicas, abogando por una mayor inclusión de diversas formas de experticia, incluyendo el conocimiento local y experiencial.

El enfoque CTS también ha contribuido significativamente a nuestra comprensión de la relación entre el conocimiento y el poder. Foucault (1980) ya había señalado la íntima conexión entre saber y poder, y el enfoque CTS ha desarrollado esta idea en el contexto específico de la ciencia y la tecnología. Según Felt et al. (2017), "la producción y aplicación del conocimiento científico y tecnológico están profundamente implicadas en las estructuras de poder social y político" (p. 203). Esta perspectiva ha llevado a un examen crítico de cómo

ciertos tipos de conocimiento son privilegiados sobre otros y cómo esto afecta a la distribución del poder en la sociedad.

En el ámbito de la filosofía de la ciencia, el enfoque CTS ha contribuido a una reconsideración fundamental de conceptos clave como la objetividad y la racionalidad científica. Longino (2021) argumenta que "la objetividad no debe entenderse como una propiedad individual de los científicos o de los métodos científicos, sino como una característica de las comunidades científicas que fomentan el debate crítico y la diversidad de perspectivas" (p. 78). Esta visión de la objetividad como un logro social y colectivo ha tenido implicaciones significativas para cómo entendemos y evaluamos la práctica científica.

Asimismo, el enfoque CTS ha contribuido a una comprensión más matizada de la relación entre la ciencia, la tecnología y los valores. Contra la idea de una ciencia "libre de valores", autores como Douglas (2018) han argumentado que "los valores juegan un papel legítimo y necesario en varios aspectos de la investigación científica, desde la elección de temas de investigación hasta la interpretación de resultados" (p. 56). Esta perspectiva ha llevado a una mayor reflexividad en la práctica científica y a un reconocimiento más explícito de las dimensiones éticas y sociales de la investigación científica y tecnológica.

En el contexto de la sociedad del conocimiento y la era digital, las aportaciones epistemológicas del enfoque CTS han adquirido una nueva relevancia. Castells (2021) señala que "en un mundo de redes digitales y big data, la producción y circulación del conocimiento se ha vuelto más compleja y distribuida, desafiando aún más las nociones tradicionales de experticia y autoridad epistémica" (p. 312). El enfoque CTS proporciona herramientas conceptuales valiosas para navegar estos nuevos paisajes epistémicos, enfatizando la importancia de considerar las dimensiones sociales y éticas de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Otro aspecto importante de las aportaciones epistemológicas del enfoque CTS es su énfasis en la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad. Klein (2020) argumenta que "los problemas complejos que enfrentamos en la intersección de la ciencia, la tecnología y la sociedad requieren enfoques que trasciendan las fronteras disciplinarias tradicionales" (p. 145). Esta perspectiva ha llevado a nuevas formas de organización del conocimiento y de la investigación, fomentando la colaboración entre diversas disciplinas y sectores.

En el ámbito de la política científica y tecnológica, las aportaciones epistemológicas del enfoque CTS han tenido implicaciones significativas. Jasanoff (2020) señala que "el reconocimiento de la naturaleza socialmente construida del conocimiento científico y tecnológico ha llevado a una mayor atención a los procesos de participación pública en la toma de decisiones científicas y tecnológicas" (p. 89). Esto ha resultado en nuevos modelos de gobernanza de la ciencia y la tecnología que buscan integrar diversas formas de conocimiento y perspectivas en la formulación de políticas.

Finalmente, es importante destacar que las aportaciones epistemológicas del enfoque CTS no se limitan al ámbito académico, sino que tienen implicaciones prácticas significativas. Como argumenta Wynne (2019), "la comprensión crítica de cómo se produce y se utiliza el conocimiento científico y tecnológico es crucial para abordar los desafíos globales contemporáneos, desde el cambio climático hasta las pandemias" (p. 267). En este sentido, el enfoque CTS proporciona no solo herramientas conceptuales, sino también orientaciones prácticas para una producción y aplicación más responsable y socialmente robusta del conocimiento científico y tecnológico.

Así, las aportaciones epistemológicas del enfoque CTS han sido fundamentales para una comprensión más rica y matizada de la naturaleza del conocimiento científico y tecnológico y su relación con la sociedad. Al desafiar las concepciones tradicionales de la ciencia y la tecnología como entidades autónomas y valorativamente neutras, el enfoque CTS ha abierto nuevos caminos para una epistemología más inclusiva, reflexiva y socialmente

consciente. Estas contribuciones no solo han enriquecido nuestro entendimiento teórico, sino que también han tenido implicaciones prácticas significativas para la gobernanza de la ciencia y la tecnología y para abordar los desafíos complejos que enfrentamos en el siglo XXI.

El Enfoque Ciencia Tecnología Y Sociedad En Las Ciencias Administrativas Y Gerenciales

El enfoque de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) ha tenido un impacto significativo en diversos campos del conocimiento, y las ciencias administrativas y gerenciales no han sido la excepción. En un mundo cada vez más interconectado y tecnológicamente avanzado, la integración de las perspectivas CTS en la gestión y administración de organizaciones se ha vuelto no solo relevante, sino crucial para enfrentar los desafíos contemporáneos. Esta intersección entre CTS y las ciencias administrativas ha dado lugar a nuevas formas de entender y abordar los problemas organizacionales, considerando las complejas interacciones entre la tecnología, la innovación, la sociedad y las estructuras empresariales.

Un aspecto fundamental de la incorporación del enfoque CTS en las ciencias administrativas y gerenciales es el reconocimiento de que la tecnología no es una fuerza neutral o autónoma dentro de las organizaciones, sino un fenómeno profundamente entrelazado con factores sociales, culturales y políticos. Como señala Orlikowski (2020), "la tecnología en las organizaciones no debe ser vista como un artefacto estático, sino como un conjunto de prácticas materiales y sociales en constante evolución" (p. 132). Esta perspectiva sociotécnica ha llevado a una reconsideración de cómo se implementan y gestionan las tecnologías en contextos organizacionales, enfatizando la importancia de considerar los aspectos humanos y sociales junto con los técnicos.

En línea con esta idea, la adopción del enfoque CTS en las ciencias administrativas ha contribuido a una comprensión más matizada de la innovación organizacional. Chesbrough y Bogers (2018) argumentan que "la innovación en el siglo XXI requiere un enfoque de

'innovación abierta' que reconozca la importancia de las redes de conocimiento y la colaboración más allá de los límites organizacionales tradicionales" (p. 78). Esta perspectiva, influenciada por las ideas CTS sobre la naturaleza social del conocimiento, ha llevado a nuevas estrategias de gestión de la innovación que enfatizan la importancia de la colaboración intersectorial y la participación de diversos actores en los procesos de innovación.

Además, el enfoque CTS ha tenido un impacto significativo en cómo se entiende y se aborda la responsabilidad social empresarial (RSE) en las ciencias administrativas. Según Porter y Kramer (2019), "la RSE no debe ser vista como una actividad periférica, sino como una parte integral de la estrategia empresarial que reconoce la interdependencia entre las empresas y la sociedad" (p. 323). Esta visión, que resuena con las perspectivas CTS sobre la imbricación de la tecnología y la sociedad, ha llevado a un enfoque más holístico de la RSE que considera los impactos sociales y ambientales de las actividades empresariales a lo largo de toda la cadena de valor.

La gestión del conocimiento es otra área de las ciencias administrativas que se ha visto profundamente influenciada por el enfoque CTS. Nonaka y Takeuchi (2019) argumentan que "el conocimiento organizacional no es simplemente un activo que se puede almacenar y transferir, sino un proceso dinámico de creación social que implica interacciones complejas entre el conocimiento tácito y explícito" (p. 56). Esta perspectiva, que se alinea con las ideas CTS sobre la naturaleza situada y contextual del conocimiento, ha llevado a nuevas estrategias de gestión del conocimiento que enfatizan la importancia de las comunidades de práctica y los procesos de aprendizaje social en las organizaciones.

En el ámbito de la toma de decisiones organizacionales, el enfoque CTS ha contribuido a una mayor conciencia sobre la complejidad y la incertidumbre inherentes a los problemas contemporáneos. Según Stilgoe y Guston (2017), "la gobernanza de la ciencia y la tecnología en contextos organizacionales requiere un enfoque de 'anticipación responsable' que considere los posibles impactos futuros de las decisiones tecnológicas" (p. 854). Esta

perspectiva ha llevado a la adopción de enfoques más participativos y reflexivos en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en lo que respecta a la adopción de nuevas tecnologías y la gestión de la innovación.

Asimismo, la ética empresarial es otro campo que se ha visto enriquecido por la incorporación de perspectivas CTS en las ciencias administrativas. Freeman y Liedtka (2021) argumentan que "la ética en los negocios no debe ser vista como un conjunto de reglas fijas, sino como un proceso continuo de reflexión y negociación que considera las complejas interacciones entre la tecnología, la sociedad y los valores organizacionales" (p. 212). Esta visión ha llevado a un enfoque más contextual y dialógico de la ética empresarial, que reconoce la naturaleza cambiante de los desafíos éticos en un mundo tecnológicamente avanzado.

En el contexto de la gestión de recursos humanos, el enfoque CTS ha contribuido a una comprensión más sofisticada de cómo la tecnología está transformando la naturaleza del trabajo y las relaciones laborales. Cascio y Montealegre (2018) señalan que "la digitalización y la automatización están redefiniendo los roles y las competencias necesarias en las organizaciones, requiriendo nuevos enfoques para la gestión del talento y el desarrollo organizacional" (p. 349). Esta perspectiva ha llevado a estrategias de gestión de recursos humanos que enfatizan la importancia de la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la colaboración humano-máquina.

La gestión de la sostenibilidad es otra área de las ciencias administrativas que se ha beneficiado significativamente de la incorporación de perspectivas CTS. Hart y Dowell (2020) argumentan que "la sostenibilidad organizacional requiere un enfoque sistémico que considere las interconexiones entre los sistemas tecnológicos, ecológicos y sociales" (p. 1466). Esta visión, que se alinea con las ideas CTS sobre la co-producción del orden natural y social, ha llevado a enfoques más integrados de la gestión ambiental y la sostenibilidad corporativa.

En el campo de la estrategia empresarial, el enfoque CTS ha contribuido a una reconsideración de cómo las organizaciones crean y capturan valor en un mundo cada vez más digitalizado y conectado en red. Teece (2019) propone que "las capacidades dinámicas de una organización, es decir, su capacidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente, son cruciales en la era digital" (p. 43). Esta perspectiva, que reconoce la naturaleza socialmente construida de las capacidades organizacionales, ha llevado a nuevos enfoques de la estrategia que enfatizan la importancia de la flexibilidad, la colaboración y la innovación continua.

Finalmente, es importante destacar que la incorporación del enfoque CTS en las ciencias administrativas y gerenciales no solo ha enriquecido la teoría, sino que también ha tenido implicaciones prácticas significativas para la gestión organizacional. Como argumentan Geels y Schot (2018), "la transición hacia modelos de negocio más sostenibles y socialmente responsables requiere no solo innovaciones tecnológicas, sino también transformaciones en las prácticas organizacionales, las estructuras de gobernanza y los sistemas de valores" (p. 600). En este sentido, el enfoque CTS proporciona herramientas conceptuales valiosas para navegar los complejos desafíos que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI, desde la transformación digital hasta la sostenibilidad global.

En conclusión, la integración del enfoque CTS en las ciencias administrativas y gerenciales ha llevado a una comprensión más rica y matizada de los fenómenos organizacionales, reconociendo la naturaleza compleja e interconectada de los sistemas tecnológicos, sociales y empresariales. Esta perspectiva ha enriquecido diversos ámbitos de la gestión, desde la innovación y la estrategia hasta la ética empresarial y la sostenibilidad, proporcionando nuevas herramientas conceptuales y prácticas para abordar los desafíos contemporáneos. A medida que las organizaciones continúan navegando un mundo cada vez más complejo y tecnológicamente avanzado, la relevancia del enfoque CTS en las ciencias administrativas y gerenciales solo parece destinada a crecer, ofreciendo perspectivas valiosas para la teoría y la práctica de la gestión en el siglo XXI.

Visión De La Sostenibilidad A Partir Del Enfoque Ciencia Tecnología Y Sociedad: Reflexiones

La convergencia del enfoque de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) con el paradigma de la sostenibilidad ha dado lugar a una visión más integral y compleja de los desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrenta la humanidad en el siglo XXI. Esta perspectiva, que reconoce la interconexión fundamental entre los sistemas tecnológicos, sociales y ecológicos, ofrece nuevas vías para abordar la sostenibilidad de manera más efectiva y equitativa. Como investigador en este campo, es crucial reflexionar sobre las implicaciones de esta convergencia y su potencial para transformar nuestra comprensión y práctica de la sostenibilidad.

Un aspecto fundamental de la visión de la sostenibilidad desde el enfoque CTS es el reconocimiento de que las soluciones tecnológicas por sí solas no son suficientes para abordar los complejos desafíos de la sostenibilidad. Como argumenta Stirling (2019), "la sostenibilidad no es un problema técnico que pueda resolverse simplemente mediante la innovación tecnológica, sino un desafío sociotécnico que requiere transformaciones fundamentales en nuestros sistemas de producción, consumo y gobernanza" (p. 613). Esta perspectiva subraya la necesidad de enfoques más holísticos e interdisciplinarios para la sostenibilidad, que consideren no solo las dimensiones técnicas, sino también las sociales, culturales y políticas de los problemas ambientales.

En este sentido, esta investigación me ha llevado a concluir que la sostenibilidad, vista a través del lente CTS, debe entenderse como un proceso de co-evolución entre la tecnología, la sociedad y el medio ambiente. Esta visión se alinea con el concepto de "transiciones sostenibles" propuesto por Geels et al. (2018), quienes argumentan que "las transiciones hacia la sostenibilidad implican cambios fundamentales no solo en las tecnologías, sino también en las prácticas sociales, los modelos de negocio, las políticas y las culturas" (p. 464). Desde esta perspectiva, las soluciones sostenibles emergen de la

interacción compleja entre múltiples actores y sistemas, y no pueden ser impuestas de manera top-down o desarrolladas en aislamiento.

Otro aspecto crucial de la visión de la sostenibilidad desde el enfoque CTS es el énfasis en la justicia y la equidad. Como señala Jasanoff (2018), "la sostenibilidad no puede considerarse solo en términos de eficiencia técnica o viabilidad económica, sino que debe abordar cuestiones fundamentales de justicia social y ambiental" (p. 228). Esta perspectiva subraya la importancia de considerar las dimensiones éticas y políticas de la sostenibilidad, reconociendo que las soluciones tecnológicas y las políticas ambientales pueden tener impactos diferenciales en distintos grupos sociales y comunidades.

De allí que de acuerdo con la revisión documental realizada, se observó que esta atención a la justicia y la equidad en el contexto de la sostenibilidad tiene implicaciones significativas para la práctica de la ciencia y la tecnología. Como argumenta Chilvers y Kearnes (2020), "la participación pública en la gobernanza de la ciencia y la tecnología para la sostenibilidad no es solo una cuestión de legitimidad democrática, sino también una fuente crucial de conocimiento diverso y contextualmente relevante" (p. 79). Esta perspectiva sugiere la necesidad de enfoques más inclusivos y participativos en la investigación y el desarrollo de soluciones sostenibles, que integren diversas formas de conocimiento y experiencia.

Otro aspecto crucial de la visión de la sostenibilidad desde el enfoque CTS es el reconocimiento de la incertidumbre y la complejidad inherentes a los sistemas socioecológicos. Como argumenta Funtowicz y Ravetz (2018) en su concepto de "ciencia posnormal", "en condiciones de alta incertidumbre y altas apuestas, la práctica científica tradicional debe dar paso a enfoques más reflexivos y participativos" (p. 1655). Esta perspectiva subraya la importancia de la humildad epistémica en la búsqueda de la sostenibilidad, reconociendo los límites de nuestro conocimiento y la necesidad de adaptabilidad y aprendizaje continuo.

De acuerdo a lo expuesto, este reconocimiento de la incertidumbre y la complejidad tiene implicaciones significativas para la gobernanza de la sostenibilidad. Como señalan Jordan et al. (2021), "la gobernanza adaptativa, que enfatiza la flexibilidad, la experimentación y el aprendizaje social, es crucial para navegar los desafíos complejos de la sostenibilidad" (p. 312). Esto implica un cambio en cómo diseñamos e implementamos políticas y estrategias de sostenibilidad, alejándonos de los enfoques rígidos y prescriptivos hacia modelos más adaptativos y responsivos.

Por ello, la visión de la sostenibilidad desde el enfoque CTS también ha llevado a una mayor atención a la importancia de los sistemas de innovación en la transición hacia la sostenibilidad. Como argumentan Schot y Steinmueller (2020), "los sistemas de innovación transformativa, que se centran explícitamente en abordar los desafíos de la sostenibilidad, son cruciales para catalizar el cambio sistémico necesario" (p. 1554). Esta perspectiva subraya la necesidad de reorientar nuestros sistemas de investigación y desarrollo hacia objetivos de sostenibilidad más amplios, fomentando la innovación no solo en tecnologías, sino también en prácticas sociales, modelos de negocio y estructuras de gobernanza.

En conjunto, esta reorientación de los sistemas de innovación tiene implicaciones profundas para la educación y la formación de futuros científicos, ingenieros y gestores. Como señala Miller (2019), "la educación para la sostenibilidad desde una perspectiva CTS debe fomentar no solo el conocimiento técnico, sino también las habilidades de pensamiento sistémico, reflexión crítica y compromiso ético" (p. 876). Esto implica un cambio fundamental en cómo preparamos a las próximas generaciones para abordar los desafíos de la sostenibilidad, enfatizando la importancia de la interdisciplinariedad, la reflexividad y la responsabilidad social.

Finalmente, la visión de la sostenibilidad desde el enfoque CTS subraya la importancia de las narrativas y los imaginarios sociales en la configuración de futuros sostenibles. Como argumenta Jasanoff (2021), "los imaginarios sociotécnicos, es decir, las

visiones colectivamente sostenidas de futuros deseables alcanzables a través de la ciencia y la tecnología, juegan un papel crucial en la orientación de las trayectorias de desarrollo" (p. 189). Esta perspectiva sugiere que la transición hacia la sostenibilidad no es solo una cuestión de soluciones técnicas o políticas, sino también de transformación cultural y cambio de mentalidad.

Así pues, este énfasis en las narrativas y los imaginarios tiene implicaciones significativas para la comunicación y el compromiso público en torno a la sostenibilidad. Como señalan Renn y Schweizer (2020), "la construcción de narrativas compartidas y visiones de futuro sostenibles es crucial para movilizar el apoyo público y la acción colectiva necesarios para la transformación socioecológica" (p. 743). Esto implica un cambio en cómo comunicamos y nos involucramos con el público en temas de sostenibilidad, alejándonos de los enfoques puramente informativos hacia modelos más dialógicos y participativos.

Brevemente, la visión de la sostenibilidad que emerge del enfoque CTS es una que reconoce la complejidad, la interconexión y la naturaleza socialmente construida de los desafíos de sostenibilidad. Esta perspectiva ofrece un marco valioso para repensar nuestros enfoques de la sostenibilidad, enfatizando la importancia de la integración de diversas formas de conocimiento, la atención a la justicia y la equidad, el reconocimiento de la incertidumbre y la complejidad, y la necesidad de transformaciones fundamentales en nuestros sistemas sociotécnicos.

Como investigador en este campo, estoy convencido de que esta visión tiene el potencial de catalizar enfoques más efectivos y equitativos para la sostenibilidad. Sin embargo, también reconozco que la implementación de esta visión plantea desafíos significativos, requiriendo cambios fundamentales en nuestras estructuras institucionales, prácticas de gobernanza y sistemas de valores. El camino hacia la sostenibilidad, visto a través del lente CTS, es uno de aprendizaje continuo, adaptación y transformación colectiva.

En última instancia, la visión de la sostenibilidad desde el enfoque CTS nos invita a adoptar una perspectiva más humilde y reflexiva en nuestra búsqueda de futuros sostenibles. Nos recuerda que la sostenibilidad no es un destino fijo, sino un proceso continuo de negociación y co-evolución entre la sociedad, la tecnología y el medio ambiente. Al abrazar esta perspectiva, podemos abrir nuevos caminos para abordar los desafíos urgentes de nuestro tiempo, fomentando soluciones más integradas, justas y resilientes para un futuro verdaderamente sostenible.

Lista De Referencias

Bijker, W. E. (2017). *Construcción social de la tecnología: Una nueva dirección en la sociología y la historia de la tecnología*. Cambridge, MA: MIT Press.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2018). *Cómo la tecnología está cambiando el trabajo y las organizaciones*. Academy of Management Annals.

Castells, M. (2021). *La sociedad red: Una visión global*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2018). *Innovación abierta: Investigación, prácticas y políticas*. Oxford: Oxford University Press.

Chilvers, J., & Kearnes, M. (2020). *Rehaciendo la participación: Ciencia, medio ambiente y públicos emergentes*. London: Routledge.

Collins, H., & Evans, R. (2018). *¿Por qué la democracia necesita ciencia?* Cambridge: Polity Press.

Douglas, H. (2018). *Ciencia, política y el valor-libre ideal*. Oxford: Oxford University Press.

Felt, U., Fouché, R., Miller, C. A., & Smith-Doerr, L. (2017). *Manual de estudios de ciencia y tecnología*. Cambridge, MA: MIT Press.

Foucault, Michel (1980) *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977.* Editorial: Pantheon Books: Estados Unidos.

Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2021). *Ética empresarial: Una perspectiva de las partes interesadas*. Cambridge: Cambridge University Press.

Funtowicz, S., & Ravetz, J. (2018). *Ciencia posnormal*. Futures.

Geels, F. W., & Schot, J. (2018). *Tipología de las vías de transición sociotécnica*. Research Policy.

Geels, F. W., Sovacool, B. K., Schwanen, T., & Sorrell, S. (2017). *La economía sociotécnica de las transiciones bajas en carbono*. Science.

Haraway, Donna (2019) *Conocimientos situados: La cuestión científica en el feminismo y el privilegio de la perspectiva parcial.* Editorial: UAB (Universitat Autònoma de Barcelona) Servei de Publicacions: España.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2020). *Una visión basada en los recursos naturales de la empresa*. Journal of Management.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2021). *Capitalismo en la encrucijada: Alineando los negocios, la Tierra y la humanidad*. Stanford: Stanford University Press.

Jasanoff, S. (2018). *Futuros de la naturaleza: Ciencia, justicia y la imaginación de la vida pública*. Science and Public Policy.

Jasanoff, S. (2020). *Estados del conocimiento: La co-producción de ciencia y orden social*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jasanoff, S. (2021). *El quinto estado: Ciencia, asesoramiento y gobernanza*. Chicago: University of Chicago Press.

Jordan, A., Huitema, D., van Asselt, H., & Forster, J. (2021). *Gobernanza para el cambio climático: Policentricidad en acción*. Cambridge: Cambridge University Press.

Klein, Julie Thompson (2020) *Beyond Interdisciplinarity: Boundary Work, Communication, and Collaboration.* Editorial: Oxford University Press: Reino Unido.

Longino, H. E. (2021). *Ciencia como conocimiento social*. Princeton: Princeton University Press.

Miller, C. A. (2019). *La necesidad de innovación en educación STEM: Un enfoque CTS*. Science and Engineering Ethics.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford: Oxford University Press.

Orlikowski, W. J. (2020). *Prácticas sociomateriales: Explorando la tecnología en el trabajo*. Organization Science.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). *Creando valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review.

Renn, O., & Schweizer, P. J. (2020). *Gobernanza inclusiva de riesgos para la sostenibilidad*. Nature Sustainability.

Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2020). *Tres marcos para la política de innovación: I+D, sistemas de innovación y cambio transformativo*. Research Policy.

Stilgoe, J., & Guston, D. H. (2017). *Gobernanza responsable de la innovación*. Journal of Responsible Innovation.

Stirling, A. (2019). *Cómo politizar la sostenibilidad*. Nature.

Teece, D. J. (2019). *Capacidades dinámicas y gestión estratégica*. Strategic Management Journal.

Wynne, B. (2019). *Rationality and Ritual: The Windscale Inquiry and Nuclear Decisions in Britain*. Oxford University Press. Reino Unido.

CAPÍTULO 15

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPLIANCE COMO PILAR PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DESDE EL CONTEXTO VENEZOLANO

Liz Del Negro

Resumen

El presente artículo describe la cultura organizacional y el compliance como pilar para la sostenibilidad empresarial desde el contexto venezolano, así como también, los enfoques que pueden adoptar las organizaciones para un mayor cumplimiento, resaltando que los valores éticos son fundamentales y que esa interacción entre cultura organizacional y compliance se perfila como una alianza estratégica fundamental para promover la sostenibilidad. En relación al direccionamiento metodológico se orientó desde la revisión documental que ofrece la epistemología del conocimiento científico, a través del método hermenéutico, generando como conclusión que las organizaciones que logren integrar efectivamente enlazar el compliance dentro de su cultura organizacional estarán mejor posicionadas para enfrentar las adversidades y contribuir a la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras claves: cultura organizacional, compliance, sostenibilidad.

Abstract

This article describes organizational culture and compliance as a pillar for business sustainability from the Venezuelan context, as well as the approaches that organizations can adopt for greater compliance, highlighting that ethical values are fundamental and that this interaction between organizational culture and compliance is emerging as a fundamental strategic alliance to promote sustainability. Regarding the methodological direction, it was guided by the documentary review offered by the epistemology of scientific knowledge, through the hermeneutic method, generating the conclusion that organizations that manage

to effectively integrate compliance within their organizational culture will be better positioned to face adversities and contribute to long-term sustainability.

Keywords: organizational culture, compliance, sustainability.

Introducción

En las últimas décadas Venezuela ha sido impactada por una profunda y galopante crisis económica, política y social, especialmente ha sido significativa en el tejido empresarial del país, para dar un preambulo del contexto económico, tenemos una hiperinflación que ha erosionado el poder adquisitivo de la población al punto de causar una inestabilidad económica que viene de vieja data y podría pensarse que se desenvuelve a largo plazo, resultado de la inestabilidad política que enfrenta el país actualmente.

Por su parte, esa inestabilidad económica puede estar en el punto en el cual limita la capacidad de maniobra de las empresas dificultando un ambiente propicio para un efectivo desenvolvimiento empresarial, todo ello proviene de factores influyentes como la falta de inversión, la escasez de materia prima entre otros factores, generando a los efectos una escasez crónica de productos y servicios.

Del mismo modo, se puede decir que la inestabiliadad política es el factor generador de toda la crisis existente, la desigualdad social se ha acentuado dificultando la construcción de un consenso social, aunado a esto la masiva migración de venezolanos hacia otros países ha reducido la fuerza laboral y ha afectado la dinámica entre las organizaciones.

Una vez dicho esto, se deduce que todos los factores mencionados de alguna manera interfieren en el desarrollo de las organizaciones que hacen vida en Venezuela, por lo que la cultura organizacional orgánicamente es un componente fundamental en el funcionamiento

y éxito de cualquier empresa; esta cultura define cómo interactúan y trabajan los individuos dentro de la organización, influyendo significativamente en su dinámica y rendimiento.

Por su parte, el Compliance o cumplimiento normativo se conforma como parte de la gestión que permite el control de riesgos legales a partir de la implementación de una cultura de cumplimiento dentro de la organización, involucrando especialmente a sus actores como sujetos encargados y responsables de velar por la interiorización de los valores y principios éticos en cada uno de sus miembros que debería regir la actividad empresarial, especialmente a los programas de cumplimiento o compliance, como herramienta preventiva y atenuante de la comisión de delitos que generan la responsabilidad penal de la persona jurídica.

A lo largo de este artículo, se describe la cultura organizacional y el compliance como pilar para la sostenibilidad empresarial desde el contexto venezolano, así como también, los enfoques que pueden adoptar las organizaciones para un mayor cumplimiento.

Materiales Y Métodos

Esta investigación está orientada en un enfoque cualitativo, tal como lo reseña Denzin y Lincoln (1998), como "aquella que se caracteriza por subrayar la naturaleza construida de la realidad social, la íntima relación entre el investigador y aquello que estudia y los determinantes contextuales que condicionan la investigación" (p. 78). Emerge desde esta una interesante perspectiva de análisis de la investigación, ya que se pretende desde el contacto directo con la realidad generar una nueva visión o transformación de la misma.

Del mismo modo, se ha realizado una revisión documental a través de la revisión de diversos libros, revistas científicas de estudios previos de diversos autores y universidades, así mismo se realizó revisión en la base de datos en línea como google académico,entre otras, para llegar a una hermeneusis que permite acceder a esa realidad a la que la cultura

organizacional y el compliance confluyen como pilar fundamental para la sostenibilidad empresarial. Desde esta perspectiva, Planella (2005) señala la hermenéutica como:

> Una forma de estar en el mundo y de cómo a través de nuestra experiencia leemos (interpretamos) lo que nos pasa, lo que nos rodea, nuestras interacciones con los otros sujetos y si se quiere, los discursos que a través del diálogo estos otros sujetos comparten con nosotros. (p. 5)

Por consiguiente, este método procura hacer un recorrido por las dimensiones epistemológicas y los aspectos fundamentales basado en el paradigma interpretativo, lo que implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo.

Resultados

Futuro Sostenible: Fomentando Una Cultura Organizacional Ética

Se considera que la cultura organizacional es parte esencial y de la propia naturaleza de la organización, es dinámica en función a los factores influyentes que la representan, a saber: aquellos factores relacionados con la dirección, las condiciones económicas y sociales en las que se inserta la organización.

Por su parte, la cultura organizacional es un concepto que ha sido definido por muchos autores y esta sujeto a diversas interpretaciones, lo cual representa un desafio posicionarse en una definición determinada. Sin embargo, desde una acepción amplia tenemos un referente conceptual.

Según Segredo, García y León

> *Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. (2017, p.88)*

Es por ello, que la cultura organizacional se circunscribe bajo el seno de la organización, a traves de las actuaciones de sus integrantes quienes actuando desde diferentes perspectivas consolidan aquellos entornos basados en los valores éticos, creencias, normas, tipo de liderazgos, y demás características que van incorporando dentro de las mismas.

Toda organización desarrolla la cultura organizacional de acuerdo a sus objetivos mas importantes, sin embargo algunos autores refieren que la cultura organizacional es el alma de una empresa y a través de ella se define la verdadera esencia de sus actores para impulsar una cultura fuerte y positiva, creando un impacto significativo en el éxito de la organización a través de la lealtad, la motivación y el rendimiento de los empleados.

Por otra parte, es significativo relacionar el aspecto ético de la cultura organizacional como un aspecto valorativo, es decir, permite interpretar los valores, ideologías, actitudes, conocimientos y prioridades, así como los miembros de la organización que se manejan bajo sus creencias y valores. Por lo que, estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización.

Del mismo modo, sin dejar de mencionar la dimensión colectiva que tiene la cultura, e incorporando aspectos relacionados con el conocimiento, los valores, las creencias que proviene de los individuos que la integran, entonces es propicio mencionar que quien acuña por primera vez el concepto de cultura organizacional desde esta ciencia es Schein, el cual la define como:

> *Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1988, pp. 25-26)*

De lo anterior se deduce, que es fundamental que todos los miembros de la organización compartan un conjunto de valores claros y coherentes, razones que permitirán resolver desde la experiencia obtenida mediante la adaptación, por lo cual estos procesos consolidados logren una interacción con los nuevos miembros de la organización para resolver efectivamente los problemas.

De este modo, fomentar una cultura organizacional ética es un proceso continuo que requiere un compromiso a largo plazo, al hacerlo las empresas no solo contribuyen a un futuro más sostenible, sino que también fortalecen su posición en el mercado y atraen a los mejores talentos.

Por ello, la sostenibilidad no puede ser considerada en términos únicamente económicos, ella implica un equilibrio entre el crecimiento financiero, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente. En este contexto, la ética actúa como un marco que guía las decisiones y comportamientos dentro de una organización.

No obstante, las empresas que operan con un código ético sólido son más propensas a adoptar prácticas sostenibles, ya que reconocen su deber no solo hacia sus accionistas, sino también hacia todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, comunidades y el planeta.

Cultura Y Compliance: Una Alianza Estratégica Para La Sostenibilidad Desde El Contexto Venezolano

En el contexto actual de Venezuela, donde se presentan desafíos significativos para el desarrollo económico y social, la interacción entre cultura organizacional y compliance o cumplimiento normativo se perfila como una alianza estratégica fundamental para promover la sostenibilidad. Por lo que la sinergia entre cultura y compliance puede fortalecer la ética empresarial, fomentar la confianza y contribuir al crecimiento sostenible en las organizaciones venezolanas.

Una cultura organizacional que promueve la ética y la integridad es fundamental para el cumplimiento normativo. Según Schein (2010), "los valores compartidos dentro de una organización influyen en el comportamiento de los empleados y en su disposición a adherirse a las políticas de compliance".

Sin embargo, el factor primordial como lo es la crisis sociopolítica y económica que atraviesa Venezuela ha exacerbado la necesidad de un entorno empresarial ético y responsable**;** según la Comisión Nacional de Valores de Venezuela (2019), las empresas que integran prácticas de compliance no solo cumplen con la legislación vigente, sino que también construyen una reputación corporativa sólida y duradera.

Desde esta perspectiva, González y Gallego (2018) "plantea que la cultura nacional impacta las organizaciones"; por lo que en Venezuela se observa una fuerte inclinación hacia la jerarquía y el colectivismo, lo que influye en la implementación de políticas de compliance, por lo cual es crucial en el ambiente empresarial venezolano y la adaptación de estas políticas a la cultura local resulta entonces crucial para su efectividad .

Es importante mencionar, que el concepto de compliance, según Cummings y Worley (2015), "se refiere a la capacidad de las organizaciones para cumplir con las leyes y regulaciones aplicables, así como a los estándares éticos internos", dicho esto en Venezuela

donde la falta de confianza en todos los sectores es un problema persistentes, la implementación de un sistema de compliance robusto es esencial.

Por ello, empresas como Empresas Polar han sido ejemplo de la implementación exitosa de políticas de compliance que, además de promover la legalidad, generan beneficios económicos y reputacionales, así como señalan Fernández y Peñalver (2020) y destacan que "una estrategia de compliance adecuada puede ser un factor diferenciador en mercados competitivos y apoyar las iniciativas de responsabilidad social empresarial".

De lo mencionado anteriormente se deduce que las organizaciones deben hacerse de todos aquellos mecanismos que le permitan formar oficiales de compliance o cumplimiento, para que bajo esas buenas prácticas empresariales se enfoquen y logren mitigar los posibles riesgo en los que puedan verse involucradas.

En ese sentido, tal como lo refiere (Treviño et al., 2014) "una cultura organizacional de transparencia fomenta la comunicación abierta sobre los riesgos y las oportunidades, contribuyendo a una toma de decisiones más informada y ética", por lo que el contexto venezolano donde la cultura está moldeada por factores históricos, sociales y económicos que impactan en la ética y la responsabilidad empresarial, esta correlación resulta crucial para reconstruir la confianza empresarial y social.

De esta manera, la implementación de un enfoque de compliance en Venezuela enfrenta múltiples retos, incluyendo la cultura de impunidad, la corrupción endémica y la falta de recursos. Sin embargo, las oportunidades para construir una ética empresarial sólida son significativas, especialmente en un entorno donde los consumidores valoran cada vez más la responsabilidad social.

Cultura Organizacional Y Compliance Ante Las Nuevas Tecnologias

La cultura organizacional y el compliance (cumplimiento normativo) se han convertido en elementos clave para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, en un entorno empresarial cada vez más digitalizado las organizaciones enfrenta nuevos desafíos y oportunidades en la gestión de su cultura y el cumplimiento normativo.

No obstante, los desafíos que presenta el Compliance en el contexto de nuevas tecnologías, es precisamente la adopción de las tecnologías como la inteligencia artificial y el big data, por lo que las organizaciones pueden enfrentar nuevos riesgos relacionados con la privacidad y la seguridad de los datos; de manera que la cultura organizacional debe adaptarse para abordar estos riesgos y garantizar que todos los empleados comprendan su papel en la protección de la información.

Además, la rápida evolución de la tecnología está generando nuevos riesgos, como el cibercrimen y la manipulación de datos por lo que directamente puede afectar el Compliance o cumplimiento normativo; sin embargo, para mitigar estos riesgos, la cultura de la organización debe incluir elementos de ciberseguridad y ética digital, tal como lo reseña Barlow (2019), “es vital que todas las partes interesadas de una organización, desde la alta dirección hasta los empleados, estén alineadas en torno a la importancia del compliance digital”.

Asi mismo, la incorporación de nuevas tecnologías también plantea desafíos significativos para el compliance ya que las organizaciones deben asegurarse de que su uso de tecnología cumpla con las leyes y regulaciones, ejemplo de ello tenemos el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea donde establece normas estrictas sobre cómo las empresas deben manejar la información personal, lo que requiere una cultura de compliance que priorice la ética y la legalidad como lo refieren (Culnan & Bies, 2003).

Por su parte, la implementación de tecnologías puede transformar la cultura organizacional, promoviendo una mayor colaboración y transparencia, es crucial que las organizaciones gestionen este cambio de manera proactiva, asegurando que la cultura evolucione en consonancia con las nuevas herramientas y procesos. Tal como lo refiere, Denning (2016), "las organizaciones que fomentan una cultura de agilidad y aprendizaje continuo estarán mejor posicionadas para sobrevivir y prosperar en un entorno tecnológico en constante cambio".

Por ello, para que las organizaciones prosperen en un entorno tecnológico en constante cambio, deben integrar de manera efectiva la cultura organizacional y el compliance, creando un marco que no solo cumpla con las normativas, sino que también fomente un ambiente ético y adaptable. Esto no solo fortalecerá la reputación de la organización, sino que también contribuirá a su éxito a largo plazo.

Discusion

La cultura organizacional y el compliance son dos pilares fundamentales en la gestión empresarial que han tomado una nueva dimensión con la irrupción de las nuevas tecnologías. Como bien se ha explicado a través de este artículo se hace referencia según Kotter (1996), que "la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y normas compartidas dentro de una organización, que influyen en la forma en que se realizan las actividades diarias".
De lo anterior se deduce, que la cultura organizacional demanda de las organizaciones la adopción de prácticas que promuevan la ética, la transparencia y el respeto por los valores sociales y ambientales.

Por otro lado, el compliance se centra en garantizar que la organización actúe conforme a las leyes, regulaciones y estándares éticos pertinentes, un concepto que ha cobrado mayor relevancia en la era digital (Weil, 2020). Por ello, Diseñar y ejecutar

programas de cumplimiento que abarquen todos los aspectos de la gestión empresarial y la tecnología, garantizara la supervivencia y el crecimiento de la organización a largo plazo.

A pesar de los desafíos que se presentan, hay oportunidades significativas para integrar la cultura organizacional con los programas de compliance, entre ellas:

1.- Fomento de valores éticos: Las empresas pueden cultivar una cultura de integridad que resista la tentación de prácticas corruptas.
2.- Educación y capacitación: Invertir en la formación de los empleados sobre la importancia del compliance puede fortalecer la cultura organizacional.
3.- Liderazgo comprometido: Los líderes deben modelar comportamientos éticos y ser ejemplos de integridad.

Así mismo, La intersección entre cultura organizacional y compliance se ha vuelto un factor crítico para la sostenibilidad de las empresas en todo el mundo, y el contexto venezolano no es la excepción, ya que la crisis económica, política y social que ha afectado al país exige un enfoque renovado que no solo contemple el cumplimiento de normas, sino que también promueva una cultura ética y responsable dentro de las organizaciones.

A partir de esto, la sostenibilidad implica un equilibrio entre la responsabilidad social y el medio ambiente, incluyendo la ética como un factor predominante en las tomas de decisiones y comportamientos dentro de la organización, lo que fomenta un nivel de confianza para su desenvolvimiento futuro.

Algunas las estrategias para la sostenibilidad y para que la alianza entre cultura y compliance sea efectiva, se proponen las siguientes:

- Diagnóstico cultural: Realizar un diagnóstico que permita entender la cultura actual y las brechas con los principios de compliance.
- Desarrollo de políticas claras: Implementar políticas de compliance que estén alineadas con los valores organizacionales.

- Monitoreo y evaluación: Establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la efectividad de la integración.

Reflexiones

El futuro sostenible depende de nuestras acciones y decisiones presentes, fomentar una cultura organizacional ética es un paso fundamental hacia la creación de un mundo más justo, equitativo y respetuoso con el medio ambiente. Las organizaciones que se comprometen a integrar principios éticos en su modelo de negocio están no solo asegurando su supervivencia, sino también dejando un legado positivo para las generaciones venideras. La ética y la sostenibilidad no son solo un ideal, sino una responsabilidad que toda organización debe asumir con seriedad y dedicación.

Así mismo, en un mundo donde los desafíos ecológicos, sociales y económicos se entrelazan de manera compleja, la necesidad de construir un futuro sostenible es más urgente que nunca. Las organizaciones juegan un papel crucial en esta transformación, y es aquí donde la cultura organizacional ética cobra protagonismo, por lo que fomentar una cultura que priorice la ética no solo beneficia a las empresas desde un punto de vista reputacional, sino que también impulsa un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

En definitiva, las organizaciones que logren integrar efectivamente enlazar el compliance dentro de su cultura organizacional estarán mejor posicionadas para enfrentar las adversidades y contribuir a la sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

Barlow, J. (2019). Cybersecurity: El papel de la cultura organizacional en la era digital. Revista de Seguridad de la Información.

Culnan, M. J., & Bies, R. J. (2003). Privacidad del consumidor: el eslabón perdido en el comercio electrónico. Comunicaciones de la ACM.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Desarrollo y cambio organizacional. Cengage Learning.

Denning, S. (2016). Los 12 principios de Agile y el mundo empresarial moderno. Estrategia y liderazgo.

Denzin, Norman, K. y Lincoln, Y. (1998). Strategiess of qualitativeinquiry. Sage publications.

Fernández, M., & Peñalver, A. (2020). Compliance: Un nuevo marco en la ética empresarial. Revista de Ética y Responsabilidad Empresarial.

Gonzalez, M., & Gallego, J. (2018). La cultura organizacional como motor de cambio en tiempos de crisis. Journal of Organizational Culture.

Kotter, J. P. (1996). Liderando el cambio. Harvard Business Review Press.

Planella, J. (2005). Pedagogía y hermenéutica: de Hegel a Gadamer. Revista de Educación, 328 (12),1-11

Schein, E. H. (2010). Cultura organizacional y liderazgo. John Wiley & Sons.

Segredo, García Nieblas y León. Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2014). Persona moral y gerente moral: cómo los ejecutivos desarrollan una reputación de liderazgo ético. California Management Review.

Weil, J. (2020). El nuevo panorama del cumplimiento normativo: cómo la tecnología está cambiando las reglas del juego. Compliance Week.

NAVEX – "4 ways to enhance compliance and culture in your organization". Recuperado de **https://www.navex.com/blog/article/4-ways-to-enhance-compliance-and-culture-in-your-organization/** (*Traducido por ICR*).



CAPÍTULO 16

UNA MIRADA A LAS ORGANIZACIONES LÍQUIDAS COMO NUEVA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD CORPORATIVA

Parra, Indimar
Omaña, Carol

Resumen

La presente investigación planteó como propósito general profundizar en esta nueva forma de gestión empresarial para mejorar la capacidad de adaptación al entorno empresarial de las organizaciones. Se analizaron las características y ventajas de las organizaciones líquidas, explorando el futuro de las empresas frente a las estrategias gerenciales de sostenibilidad y competitividad corporativa. Por consiguiente, se establecieron como propósitos específicos los siguientes: 1.- Examinar el impacto de las organizaciones líquidas frente a la sostenibilidad y competitividad corporativa. 2.- Describir los desafíos en la implementación de las organizaciones líquidas. 3.- Determinar cómo las organizaciones liquidas influyen en la capacidad de adaptación al entorno empresarial, favoreciendo la sostenibilidad en el tiempo de las empresas Ahora bien, para abarcar los mencionados propósitos, se empleó como metodología el diseño de una investigación documental, apoyado en un nivel descriptivo y como técnica de procesamiento de datos el análisis crítico, lo que nos permite afirmar que los equipos de trabajo flexibles, los roles dinámicos y los procesos adaptables son determinantes para que las organizaciones mantengan estabilidad financiera y asuman cualquier reto. Así pues, del procesamiento de los resultados, se concluyó que su implementación requiere enfrentar desafíos y cambiar la mentalidad tanto de los líderes como de los empleados, pero que aseguraran la sostenibilidad de las empresas en entornos inciertos y cambiantes.

Descriptores: Organización líquida, Sostenibilidad, Innovaciones gerenciales, Cultura agile, Flexibilidad.

1.- ProblemaIntroducción

Escribir y hablar de Organizaciones líquidas y la sostenibilidad corporativa implica necesariamente referirse a empresas que viven en constante cambio y hacen a un lado los paradigmas tradicionales de estructuras, moviéndose sin jerarquías visibles, donde las personas trabajan en diferentes roles y proyectos a la vez, se integran rápidamente en equipos multidisciplinares y una vez logrados los resultados, se disuelven esas agrupaciones operativas para integrarse a nuevas, en virtud a las ideas inspiradas en el concepto modernidad líquida del sociólogo polaco Bauman (1999) citado por Novoa Ramos.(2022)

Así la comunicación en este tipo de organizaciones fluye en todos los sentidos, son muy pocos los puestos de trabajo unipersonales, los horarios son más flexibles, la tecnología social contribuye a trabajar desde casa mientras permanecen dinámicamente conectados, la cooperación entre los empleados impregna cada decisión, son empresas vitales, llenas de energía y creatividad.

En este orden de ideas, el factor más importante en este tipo de organizaciones es el capital humano: las personas como el centro de la empresa y por ello la búsqueda y fidelización del talento son una constante. En efecto, en estas organizaciones los empleados, que también deben ser líquidos, es decir, son reconocidos no tanto por el cargo que ocupan, sino por sus capacidades.

2.- Objetivos

Por lo planteado anteriormente, surge la siguiente interrogante, ¿cómo las organizaciones liquidas pueden mejorar la capacidad de adaptación al entorno empresarial por parte de empresas y organizaciones para favorecer su sostenibilidad en el tiempo?, considerando que el mundo evoluciona a una gran velocidad.

Propósito General:

Analizar como las organizaciones liquidas influyen en la capacidad de adaptación al entorno empresarial asegurando su sostenibilidad.

Propósitos específicos:

1.- Examinar el impacto de las organizaciones líquidas frente a la sostenibilidad y competitividad corporativa.
2.- Describir los desafíos en la implementación de las organizaciones líquidas.
3.- Determinar cómo las organizaciones liquidas influyen en la capacidad de adaptación al entorno empresarial, favoreciendo la sostenibilidad en el tiempo de las empresas.

3.- Métodología:

En función a la interrogante planteada, se consideró necesario plantear una investigación cuantitativa, modelo no experimental, tipo documental con la finalidad de indagar cómo se realiza la gestión empresarial en este tipo de organizaciones, dado que mantense incólumes y tradicionales en un mundo de constante cambios paradigmáticos, sería conducirse al fracaso. Por ende, fomentando el desarrollo de estas organizaciones, haciendo uso de la cultura agile para avanzar hacia la flexibilidad, adaptabilidad, sería enfocarse en la mejora continua donde la clave es la alta interacción social, disposición para asumir retos y riesgos con un alto compromiso e iniciativa, habilidades de pensamiento orientadas a la innovación con un enfoque sistémico y un interés por el aprendizaje constante de nuevos

enfoques, gran interés por servir a otros y aportar valor. Esto se traduce en un desafío para las organizaciones tradicionales y conservadora.

4.- Desarrollo

Precisado lo anterior, siendo que el mundo digital avanza a una gran velocidad se requiere una reinvención, para que se produzca su adaptación a un entorno radicalmente diferente, en el que cambian las funciones de producción, los canales de distribución, los clientes, los mercados y los equipos humanos, lo cual exige modificaciones en la manera de dirigir y gestionar. Por ello, debe formularse una visión y una estrategia del cambio y garantizar un marco de actuación flexible y transparente que facilite el alineamiento de toda la organización con el cambio y el control del proceso, aspecto este que justifican nuevas estructuras organizativas que hagan posible e impulsen ese cambio, al tiempo de mantenerlas plenamente operativa.

De tal manera, que conforme a lo indicado la importancia de una organización líquida cobra relevancia en períodos de crisis económicas, de transformaciones tecnológicas o de un contexto social inusitado, como sucedió durante la pandemia por el Covid-19, considerando que las misma operan en un ecosistema digital.

Ante este panorama, es importante señalar, cuáles son sus características y beneficios y como se constituyen las organizaciones líquidas de éxito y que puedan superar todos los desafíos que se le presentes.

Finalmente, se presentarán las reflexiones y sugerencias que surgieron del estudio investigativo. Para culminar se coloca las referencias con los autores que sustentaron la elaboración de la investigación.

1. ¿Qué son las Organizaciones Líquidas?

Conforme a Bauman (1999) citado por Novoa Ramos. (2022) fue quien acuñó el concepto de "modernidad líquida", refiere que **una organización líquida es aquella que busca dar respuestas cada vez más rápidas a un mundo que evoluciona a gran velocidad y, en consecuencia, desarrolla una capacidad de adaptación que le permite modificar estructuras y roles de forma flexible para vivir en el cambio permanente,** fomentando además la cooperación entre los empleados.

Es decir, las organizaciones líquidas son una forma de gestión organizativa en constante evolución que se aparta claramente de las estructuras organizativas anteriormente rígidas. Bauman, hace hincapié en que una organización líquida ofrece múltiples beneficios en el cambiante entorno empresarial actual, entre ellos:

-Una respuesta mejor y más rápida al entorno actual.
-Mejor proceso de toma de decisiones.
-Enfoque en beneficios a corto plazo y estrategias a medio plazo.
-Crecimiento empresarial más fácil y rápido. Novoa Ramos. (2022)

Es sabido y por todos conocidos que vivimos tiempos impredecibles, razón por la cual se considera necesario plantear la siguiente interrogante: ¿son las organizaciones líquidas el futuro de la agilidad empresarial que puede impulsar a sus empleados y prácticas hacia la creación de valor empresarial?

Para responder la interrogante planteada se estima hacer referencia a los beneficios que abarca este tipo de organizaciones, los cuales son los siguientes:

a) **En primer lugar**, estas organizaciones son más respetuosas con el medio ambiente. Utilizan tecnologías sostenibles y reducen su huella de carbono. Además, estas organizaciones tienen una cultura ética y socialmente responsable, lo que les permite contribuir positivamente a la sociedad.
b) **En segundo lugar,** las organizaciones líquidas sostenibles son más rentables. Al reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia, estas organizaciones pueden reducir los costos y aumentar los beneficios. Además, estas organizaciones tienen una mayor retención de empleados y una mejor reputación, lo que les permite atraer y retener a los mejores talentos.
c) **En tercer lugar**, las organizaciones líquidas sostenibles son más resilientes. Al estar adaptadas al cambio, estas organizaciones pueden enfrentar mejor los desafíos y las oportunidades. Además, estas organizaciones pueden colaborar con otras organizaciones y compartir recursos para lograr objetivos comunes.

Ahora bien, de la aludida conceptuación y beneficios de conformación, se extraen las características que revelan la capacidad de este tipo de organizaciones para obtener resultados en un entorno cambiante y que evoluciona constantemente, según Sanz. (2022):

- **Flexibilidad ágil**

Consiste en la adaptación rápida de las estructuras organizativas, los procesos operativos y los puestos de trabajo al contexto de mercado, a la evolución de la estrategia y a la innovación requerida.

- **Cooperación interna y externa**

Implica que la cooperación efectiva y generosa entre profesionales con perfiles diversos, sin barreras organizativas, de fronteras, de ubicación física, de cultura, de idioma, de vinculación a la compañía, etc.

- **Diversidad de contribución**

Hace referencia al reconocimiento explícito y la valoración equitativa en todas las políticas de gestión de personas de todos los tipos de contribución relevantes para la competitividad: gestión, conocimiento, relaciones, transformación, etc.

- **Responsabilidad y equidad**

Comprende la asignación clara y equitativa de responsabilidades esenciales para la estrategia. A pesar de la flexibilidad necesaria, las responsabilidades esenciales no se disuelven, sino que se refuerzan y se asignan con más equidad al reconocer diferentes formas de contribuir a la misión de la organización.

Según se ha visto de los beneficios y características de este tipo de Organizaciones, el futuro de las empresas se percibe bajo estas estructuras, haciendo uso de la cultura agile para consolidar la creación de un equipo de trabajo líquido, lo cual contribuirá a su vez a fortalecer los valores empresariales.

2. La Sostenibilidad y Competitividad como estrategia de innovación corporativa.

La sostenibilidad y competitividad empresarial son dos conceptos que están estrechamente vinculados. En la actualidad la sostenibilidad es una consideración integral que se debe tomar en cuenta en todas las áreas de la empresa. En este sentido, una estrategia de sostenibilidad empresarial para aumentar la competitividad supone identificar los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo que son relevantes para la empresa y que pueden tener un impacto en su desempeño financiero a largo plazo. Las organizaciones líquidas son una nueva forma de entender la empresa en la que se busca una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno. En este tipo de organizaciones, la estructura es más horizontal y se fomenta la colaboración y la innovación.

La adopción de una estrategia de sostenibilidad empresarial en una organización líquida puede ser especialmente efectiva, ya que se trata de una estructura que favorece la

innovación y la adaptación al cambio. Además, la sostenibilidad puede ser un elemento diferenciador en un mercado cada vez más competitivo, lo que puede contribuir a mejorar la posición de la empresa en el mercado. En definitiva, la adopción de una estrategia de sostenibilidad empresarial en una organización líquida puede ser una forma efectiva de mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

2.Distinción entre Organizaciones Líquidas y Organizaciones Tradicionales.

Las organizaciones líquidas se diferencian de las organizaciones tradicionales en varios aspectos, entre los que se destacan:

- **Estructuras flexibles y horizontales:** Las organizaciones líquidas, se caracterizan por tener estructuras más flexibles y horizontales, lo que implica que la jerarquía está menos marcada que en una organización tradicional. Así, las misma se organizan por proyectos en los que colaboran perfiles profesionales multidisciplinares.
- **Adaptabilidad al cambio**: las organizaciones líquidas se caracterizan por adaptarse a cada situación para poder sobrevivir y crecer en momentos volátiles, inciertos y cambiantes. La adaptación rápida de las estructuras organizativas, los procesos operativos y los puestos de trabajo es fundamental para estas organizaciones.
- **Cooperación interna y externa:** en las organizaciones líquidas se fomenta la colaboración y la innovación. Se alejan de la estructura piramidal y jerárquica ya desfasada para pasar a estructuras horizontales y flexibles que se organizan por proyectos en los que colaboran perfiles profesionales multidisciplinares.
- **Responsabilidad y equidad**: las organizaciones líquidas buscan una mayor responsabilidad y equidad en el trabajo. Se fomenta la diversidad de perfiles y se valora el talento de cada uno de los miembros del equipo.
- **Diversidad de espacios de trabajo**: la capacidad de adaptación de las organizaciones líquidas es mayor si optan por los espacios de trabajo flexibles y fórmulas que facilitan el trabajo híbrido, apoyadas por soluciones tecnológicas innovadoras que faciliten la movilidad de la plantilla.

- **Formación continua:** la flexibilidad que caracteriza a las organizaciones líquidas implica equipos multidisciplinares, que se montan y desmontan según el proyecto, una formación continua, diferentes espacios de trabajo, perfiles polifacéticos en lugar de usuarios específicos, etc.
-

3. Papel de la Cultura Agile en la implementación de una Organización Líquida.

Según Brosseau et al. (2019), el concepto agile surge a finales del siglo XX en el mundo del software ante la preocupación de distintos líderes de esta industria que veían cómo el desarrollo de los proyectos se dilataba excesivamente, con la consiguiente pérdida económica. De ahí surgió el Manifiesto Agile, y alineado a este una metodología que ha transformado la cultura de miles de empresas. Los expertos en la materia señalan que la cultura agile es aquella que abraza una forma de ser y pensar ágil, que afecta tanto a la estrategia como a las estructuras y los procesos con un fin último: ser más flexible y productivo, generando al mismo tiempo bienestar entre los empleados.

Así pues, la cultura agile es fundamental en la implementación de una organización líquida, ya que fomenta la flexibilidad, la adaptabilidad, la cooperación, el enfoque en el cliente y la mejora continua, aspectos clave para el éxito de este tipo de organizaciones.

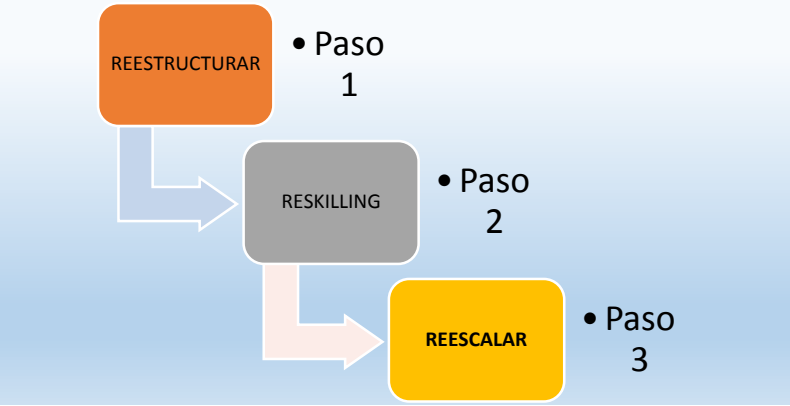
La implementación de la cultura agile en una organización líquida puede ser clave para su éxito, así lo han afirmado sus promotores, entre ellos destacan Jeff Sutherland, Ken Schwaber, Dave Thomas, Martin Fowler, Robert Martin, entre otros. Estos autores han contribuido a definir los principios fundamentales en la adopción de esta filosofía organizacional. A continuación, se presentan algunos pasos que se pueden seguir para implementar la cultura agile en una organización como señala SAP Concur Team (2022):

1. **Identificar el problema**: es importante identificar los problemas que se quieren solucionar con la implementación de la cultura agile.
2. **Conformar equipos multidisciplinarios**: es fundamental conformar equipos multidisciplinarios que trabajen juntos para solucionar los problemas identificados.
3. **Establecer tiempo y presupuesto a cada proyecto**: es importante establecer un tiempo y un presupuesto para cada proyecto para poder medir su éxito.
4. **Dar al equipo autoridad y empoderamiento**: es fundamental dar al equipo la autoridad y el empoderamiento necesarios para tomar decisiones y solucionar los problemas identificados.
5. **Monitoreo:** es importante monitorear el progreso de los proyectos para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos.
6. **Evaluar y documentar éxitos y aprendizajes:** es fundamental evaluar y documentar los éxitos y aprendizajes de cada proyecto para poder aplicarlos en futuros proyectos.
7. **Comunicado de resultados y reconocimiento**: es importante comunicar los resultados y reconocer el trabajo del equipo para fomentar la cultura agile en la organización.
8.

4. Desafíos en la implementación de Organizaciones Líquidas: ¿Cómo crear Organizaciones Líquidas?

Según Nuñez (2022), la Filosofía "Agile", en las organizaciones líquidas marcan la pauta para los equipos, procedimientos y gestión de proyectos. Teniendo en cuenta ello, existe una estrategia de 3 pasos para fortalecer o convertir empresas en organizaciones líquidas, a saber:

Grafico 1: Pasos para convertir empresas en organizaciones líquidas.



Fuente: Nuñez (2022)

Reestructurar

Consiste en formar equipos dinámicos dentro de empresas con estructura jerárquica o fija. Estos equipos se deben hacer cargo de iniciativas innovadoras, de tareas que demandan mucho tiempo y de proyectos que han tenido altas tasas de fracaso. De esa manera, ayudarán a resolver los problemas en menos tiempo e implementar soluciones ágiles.

Reskilling

Consiste en fomentar las habilidades propias de organizaciones líquidas en equipos que aún no son lo suficientemente flexibles. Por ello, es necesario capacitar a las personas en conocimientos diversos, de manera que puedan asumir diferentes roles.

Reescalar

Implica lograr la transformación en organizaciones líquidas requiere prepararse para escalar rápidamente o incluso reducirse en cuanto a tamaño y recursos en momentos de necesidad. Se logra concentrando el mayor presupuesto y fuerza laboral en pensamiento estratégico e innovación.

A través del uso de lugares de trabajo, manufactura, experiencia y otros recursos por demanda, la empresa será capaz de gestionar mejor el gasto. De esa manera, se paga solo por lo que se necesita y se invierte el dinero en la ejecución de las tareas más críticas de un proyecto.

5.- Empresas exitosas que han implementado el modelo de las organizaciones liquidas.

Estas son algunas de las empresas exitosas que han implementado la estrategia de las Organizaciones Líquidas y sus resultados obtenidos según BBC News Mundo (2019); Roy. (2021):

Netflix**:** Esta empresa de ser un distribuidor de DVD por correo, actualmente es un proveedor líder de contenido por streaming y contenido propio. Crecimiento de ingresos: 337% entre 2012 y 2018.El 44% de sus ingresos proviene de la venta de contenido original.

Adobe de estar enfocado en el desarrollo de software, se volvió creador de experiencias digitales, marketing, plataformas de comercio y análisis de datos, al tiempo que cambió su tradicional modelo de negocio de software a suscripciones en la nube.

Zappos**:** La empresa de venta de zapatos en línea Zappos adoptó una estructura organizativa no convencional donde los gerentes son eliminados y se promueve la toma de decisiones de los empleados. Como resultado, Zappos ha logrado una mayor satisfacción del cliente y empleados, una mayor innovación y una mayor rentabilidad.

Amazon originalmente tenía su servicio en la nube Amazon Web Services (AWS) para reducir el costo de la infraestructura requerida para realizar sus operaciones, AWS se ha convertido en un motor de ganancias sorprendentemente lucrativo. Además, creo un ecosistema completo de productos y servicios para los miembros de su servicio Prime.

Spotify**:** Uno de los gigantes de la música en línea, Spotify, ha adoptado una estructura organizativa flexible. La empresa se divide en pequeños equipos interdepartamentales que

trabajan en proyectos específicos. Esto les ha permitido a Spotify ser más innovadora, rápida y eficiente.

Tencent**:** luego de ser un negocio de mensajería y videojuegos en línea, se convirtió en un negocio de tecnología integral que tiene presencia en entretenimiento, vehículos autónomos, computación en la nube y tecnología financiera. Y es la más grande y lucrativa de China.

Microsoft en sus inicios estaba centrado principalmente en la venta de productos, licencias y dispositivos, a un servicio de negocios basado en la nube.

Buurtzorg: Una empresa holandesa llamada Buurtzorg, que se dedica a la atención domiciliaria, adoptó una estructura organizativa horizontal donde los profesionales de la enfermería toman decisiones en conjunto. Esto ha llevado a una mayor satisfacción del cliente, una mayor motivación de los empleados y una reducción en los gastos para la empresa.

El gigante de la pizza Domino's debe su actual éxito a la implementación de la tecnología Domino's Pizza que lo apoyo para evolucionar en una empresa de comercio electrónico que vende pizza.

Tesla**:** Es un fabricante de coches eléctricos y su transformación digital, le ha proporcionado su gran éxito. la empresa se ha posicionado como un agente de cambio dentro de la industria del automóvil, y esto se debe a tres grandes opciones tecnológicas: el proceso de compra de un coche no tiene intermediarios, usa ampliamente la tecnología digital para redefinir la forma de construir y conducir los coches, y su enfoque de la innovación.

Alibaba de ser una empresa de comercio minorista electrónico a una firma tecnológica. Con presencia a nivel internacional.

Morning Star**:** La empresa de procesamiento de tomates Morning Star, en California, ha creado una estructura organizativa no jerárquica basada en la auto-gestión. Los empleados definen sus objetivos y responsabilidades en lugar de tener gerentes o supervisores. Como resultado, la empresa ha logrado una mayor eficiencia, creatividad y rentabilidad.

Ørsted Es una empresa danesa que paso de ser una empresa estatal de exploración y producción de petróleo y gas, a una firma de energía eólica marina más grande del mundo.

Ping An: en sus inicios era una compañía de servicios financieros y de seguros, luego se transformó en un negocio de tecnología en la nube que proporciona servicios para el sector de finanzas tecnológicas y para el sector médico, utilizando inteligencia artificial.
DBS era un banco tradicional en Singapur y evoluciono a una plataforma digital global. La mitad de los ingresos proviene de sus nuevos servicios.
Walmart de ser un comercio minorista en sus orígenes en la actualidad está en constante trasformación tecnológica e innovación a fin de agilizar y facilitar las compras a sus clientes y ofrecer nuevas experiencias digitales. Para lograr esta transformación a realizado alianzas estratégicas con Microsoft a fin de capitalizar la capacidad de computación del gigante de la nube para escalar sus iniciativas de inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis de datos, y con Google para las compras habilitadas por voz.

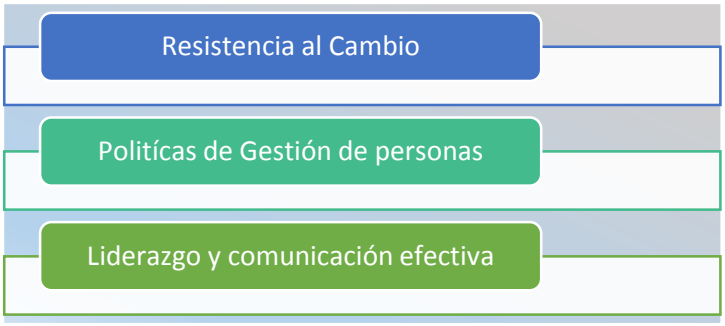
Es importante señalar que como se puede observar en estos ejemplos las organizaciones liquidas ya llegaron y lo hicieron para quedarse. Y la tecnología cada vez es más indispensable para la innovación, afrontar los retos del mercado global, y por supuesto satisfacer a los clientes con estrategias novedosas. Y que las empresas sean líderes en el mercado global y sea sustentable en el tiempo.

5.-Análisis

Analizados los aspectos que constituyen la temática investigada, ha quedado establecido que las organizaciones líquidas son el futuro de las empresas, tal como se indicó precedentemente, dado que este tipo de organizaciones son más ágiles, adaptables y efectivas que las organizaciones tradicionales. Asimismo, las organizaciones líquidas sostenibles tienen beneficios económicos, sociales, ambientales y tecnológicos. Este último, es un elemento clave en este tipo de organizaciones ya que permite la colaboración y la mejora de la eficiencia.

Así pues, estos beneficios que anteceden permiten comprender que las empresas que adoptan estrategias sostenibles para organizaciones líquidas pueden enfrentar mejor los desafíos y las oportunidades del entorno empresarial actual, lo cual nos conlleva a plantear que sin duda alguna, a pesar de sus ventajas, la implementación de una organización líquida puede enfrentar varios desafíos según Iberdrola (s.f.); Conexión Esan. (2022):

Grafico 2: Desafíos que enfrentan las organizaciones líquidas.



Fuente: Iberdrola (s.f)

- **Resistencia al cambio**

Es normal que las personas se resistan al cambio, especialmente si implica transformaciones en sus roles y responsabilidades dentro de la organización. Las empresas deben ser conscientes de esta resistencia y abordarla adecuadamente para facilitar la transición hacia una estructura líquida

- **Políticas de gestión de personas**

Las organizaciones líquidas requieren políticas de gestión de personas que se adapten a su estructura flexible y reconocer la diversidad de contribuciones. Esto puede ser un desafío para las empresas acostumbradas a políticas más tradicionales y rígidas.

- **Liderazgo y comunicación efectiva**

Los líderes y gestores de una organización líquida, deben desarrollar habilidades de comunicación y liderazgo que les permitan guiar y motivar a sus equipos en un entorno cambiante y flexible. Esto implica un cambio en el enfoque del liderazgo tradicional hacia un enfoque más colaborativo y orientado al propósito.

Por otra parte, ha de quedar establecido los retos que implican la creación de una organización líquida, según Iberdrola (s.f.):

- Definir un modelo de roles que establezcan funciones y objetivos de los empleados dentro de una nueva cultura de trabajo.
- Eliminar restricciones organizativas y/o minimizar costes de organizar costes de coordinación. Definir comunidades prácticas y centros de excelencia.
- Implantar un modelo que permita asignar de forma eficiente y práctica los recursos limitados.
- Adecuar los planes de carrera y crear un modelo de incentivos a la nueva cultura de trabajo.
- Rediseñar la plaza de trabajo para que los empleados puedan desarrollar su trabajo desde cualquier lugar y colaborar.

Como hemos podidos evidenciar en los ejemplos señalados de organizaciones liquidas exitosas que hacen uso de la tecnología, las cuales han tenido éxito porque se han adaptado a un entorno cambiante y han fomentado la agilidad y la creatividad en su estructura organizacional. Además, la tecnología les permite una mayor descentralización de la toma de decisiones, lo que se traduce en una mayor capacidad de innovación y capacidad de respuesta a los cambios del mercado y por supuesto una mayor cantidad de clientes y un posicionamiento en el mercado global que les permite ser sustentable en el tiempo.

6.- Reflexiones Finales

Con base a las consideraciones realizadas, ciertamente las Organizaciones líquidas serán empresas del futuro, harán negocios de manera distinta porque comprenderá el valor de sus relaciones y de los recursos y servicios que le proporciona su entorno natural. Será muy diferente a la empresa de hoy, aunque ya existe un alto porcentaje de este tipo de organizaciones a nivel tecnológico como las arriba señaladas. Sobre todo, se enfrentará a un

alto grado de complejidad y sus individuos tendrán conocimientos y de aptitudes variadas que les permitirán abordar los problemas desde múltiples perspectivas y trabajar de forma colaborativa con colegas de distintas disciplinas. Los equipos de liderazgo serán más diversos, para garantizar que la mezcla de aptitudes, actitudes y destrezas facilita respuestas dinámicas a un entorno externo cambiante. Las culturas organizativas fomentarán la innovación y la capacidad de asumir riesgos.

La supervivencia de nuestras organizaciones pasa necesariamente porque nos enamoremos del cambio. Necesitamos integrar el cambio constante en nuestro día a día para mejorar. No se trata tanto de instalar un proceso de mejora continua como de ser conscientes de que la empresa tiene que aprender a vivir en el cambio. A vivir en él y a disfrutarlo.

Y ese cambio, necesariamente, está orientado a la mejora. A mejorar absolutamente todo. Vivir en el cambio, hacer de ello tu zona de confort, es entender que lo que hacemos hoy es suficiente, hasta que encontremos mañana la forma de hacerlo mejor (más rápido, más barato, duplicando el valor de lo que entregamos al cliente, etc.).

Por ello, se recomienda para tener organizaciones líquidas:

1. Los departamentos de Talento Humano, deben plantearse la idoneidad de sus sistemas de gestión y evaluación de talento y compensaciones. Nuestros trabajadores no pueden ser meros ejecutores. Si ellos no tienen claro el objetivo, no se van a identificar.
2. Trabajar hacia un propósito, lo cual implica que las funciones y tareas del puesto no son un fin en sí mismas sino un medio, que el propio trabajador gestiona con el apoyo de un líder, para llegar a un propósito general, e implica igualmente cambios más frecuentes de funciones o de puesto y de jerarquías.
3. Trabajar en función de la comunicación para que estén plenamente conscientes de la respuesta adecuada.

4. Y por supuesto la innovación constante con el uso de las nuevas tecnologías.

Referencia

Arnaiz, Elena. (16 de noviembre 2016) *9 ideas para tener organizaciones más líquidas*. https://www.sintetia.com/9-ideas-para-tener-organizaciones-mas-liquidas

BBC News Mundo. (2019) *Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito).* BBC News Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051

Brosseau, Daniel., Ebrahem, Sherina., Handscomb, C Christopher., Thaker, Shail. (10 de mayo 2019). *El camino hacia una organización ágil.* https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-cl

Carrillo, Graciela. (dic 2011). *Sustentabilidad en las Organizaciones: Nuevos enfoques y formas de entender del concepto.* Administración y Organizaciones. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/issue/download/15/Galerada%20No.%2027

Conexión Esan. (02 agosto 2022) *¿Cómo convertirse en una organización líquida?* https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-convertirse-en-una-organizacion-liquida

Iberdrola (s.f.). *El camino hacia las organizaciones líquidas lo marca la cultura 'agile'.* https://www.iberdrola.com/talento/organizaciones-liquidas

Novoa Ramos, Francisco. (25 de octubre de 2022) *Las organizaciones líquidas*. Linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/las-organizaciones-l%C3%ADquidas-francisco-javier-novoa-ramos/?originalSubdomain=es

Nuñez, Eduardo. (10 dic 2022) *Organizaciones líquidas: equipos flexibles para remontar cualquier ola*. [Blog]. Crehana.com. *https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/organizaciones-liquidas/*

Sanz, Marcos. (julio 2022). *Organizaciones "líquidas" para adaptarse al contexto con agilidad*. [Blog] Peoplematters.com.

https://www.peoplematters.com/es/blog/organizaciones-liquidas-para-adaptarse-al-contexto-con-agilidad

SAP Concur Team (26 de mayo 2022) *¿Cómo aplicar la cultura ágil en todo tipo de organizaciones?* [Blog]. Concur.com.ar. https://www.concur.com.ar/blog/article/cultura-agil

Roy, Mekhala. (17 jun 2021). *Cuatro ejemplos de éxito de transformación digital en los negocios*. https://www.computerweekly.com/es/consejo/Cuatro-ejemplos-de-exito-de-transformacion-digital-en-los-negocios



CAPÍTULO 17

VISIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ERA DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Raiza Romero

Introducción

La gestión de riesgos constituye un proceso fundamental en cualquier organización, es un elemento clave ya que permite identificar, evaluar y mitigar las amenazas que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos y operativos. Es por ello que las organizaciones en estos tiempos dinámicos y complejos, deben anticipar las situaciones en las que se puedan presentar riesgos para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos trazados. De esta forma, la gestión de riesgos en el área tecnológica requiere del desarrollo de múltiples competencias para garantizar la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones a largo plazo, resguardando la inversión y valorando el recurso humano que se ha conformado como fundamental en el proceso.

En el sector empresarial, los riesgos pueden aparecer de manera imprevista y desde diferentes espacios o fuentes, ya sean económicos, sociales, políticos, financieros, operativos, legales, tecnológicos o ambientales, entre otros, por tal motivo se deben afrontar enfoques sistémicos y proactivos para abordar los mismos, garantizando la protección de los activos de la organización.

Para efectos de este ensayo, se realizará una revisión documental, en fuentes diversas, a través de las cuales se disertará acerca de los enfoques teóricos que consideran la gestión de riesgos en la era de las innovaciones tecnológicas, de manera que se comprenda que a través de una adecuada gestión de riesgos las organizaciones podrán tomar decisiones más acertadas para el desarrollo y permanencia de la misma en el ámbito competitivo empresarial.

Consideraciones Iniciales, Gestión De Riesgo

La adecuada gestión de riesgos y la aplicación de planes de contingencia contribuyen al éxito de los planes y proyectos de una organización, a fin de comprender estos procesos es necesario definir lo que es riesgo.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, de origen etimológico "risco, Riesco", refiere al peligro que supone; el riesgo es una contingencia, con proximidad de un daño, sinónimo de peligro, amenaza, ventura.

Para diferenciar entre estos términos muchas veces considerados sinónimos, se puede referir que el peligro hace referencia a una fuente, una situación o acto que pueden ocasionar un potencial daño, mientras que el riesgo se refiere a la probabilidad de que un hecho peligroso concreto ocurra y genere graves consecuencias.

El Anexo 19 OACI (2016) en el Manual Gestión de la Seguridad Operacional, define el riesgo como la probabilidad y la severidad prevista de las consecuencias o resultados de un peligro.

A su vez el peligro para la OACI es la condición u objeto que entraña la posibilidad de causar un incidente o accidente de aviación o contribuir al mismo.

En ambas definiciones se encuentra presente la probabilidad de que algo que no está previsto cause daño o interfiera en el desarrollo de las actividades planificadas por la organización.

En este sentido, Vizoso (2024) expresa que las organizaciones y grandes infraestructuras se enfrentan en los momentos actuales a una gran cantidad de riesgos devenidos de la cada vez mayor complejidad de los proyectos empresariales, así como la

constante actualización tecnológica requerida para la implantación de herramientas de digitalización y automatización, lo cual conlleva a un mayor control de los factores intervinientes así como llevar un uso más sostenible de los recursos disponibles para el manejo y la instauración de modelos predictivos más certeros.

Algunos de los riesgos más significativos mencionados por Vizoso (ob. Cit.) destacan: el tamaño de las infraestructuras y procesos de la organización, materiales, transporte, elementos climatológicos, servicios, fallas y riesgos por obsolescencia, coste y tiempo geotécnico, de suministro, de mano de obra, otros de carácter social, cultural y ambiental, entre otros.

Ante estas situaciones, las nuevas tecnologías tienen un papel absolutamente clave sobre todo en lo que tiene que ver con el uso de nuevas herramientas tecnológicas como los drones, programas de reconocimiento biométrico y facial, monitoreo y detección temprana de emergencias, incidentes o accidentes. Por ello el autor referido considera que para gestionar los riesgos y prevenir los cyber ataques las organizaciones deben centrarse en lo siguiente:

- El uso de datos: tanto en el diseño como en el mantenimiento predictivo, se formulan modelos que permitan simular el efecto de multitud de variables que interfieren sobre la marcha de un proyecto, con el fin de hacer una toma de decisiones lo más acertada posible, de acuerdo al manejo de datos precisos y confiables.
- La protección de las edificaciones y equipos contra el riesgo cibernético, a través de programas para gestionar riesgos de seguridad en infraestructura de suministro de recursos, sobre todo riesgo de obsolescencia tecnológica y riesgo social.

En este orden de ideas, Hidalgo y León (2019) plantean una respuesta para contribuir con el éxito de proyectos empresariales mediante la adecuada gestión de riesgos y la aplicación de planes de contingencia.

Según los autores, la gestión de riesgo se comprende como el proceso formal por el cual se identifican sistemáticamente los factores de riesgo y se evalúan sus propiedades como parte de las dinámicas de la organización.

Asimismo, exponen que la gestión de riesgo como método sistemático y formal se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado. En el desarrollo de este proceso se pueden identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Destacan Hidalgo y León (ob. Cit.) que el riesgo tecnológico estima como posible la presencia de consecuencias indeseables o inconvenientes de un acontecimiento relacionado con el acceso o uso de la tecnología y cuya aparición no se puede determinar a priori.

Al profundizar sobre este aspecto, los autores mencionan algunas consideraciones en torno a los orígenes de los riesgos de carácter tecnológico y la adopción de decisiones en su presencia. Es por ello que los riesgos asociados a la tecnología desde su concepción, desarrollo y utilización no sólo afectan a las organizaciones que la conciben durante el tiempo de su desarrollo.

De esta manera, los riesgos de un proyecto pueden tener orígenes diversos y entre las fuentes más comunes se pueden mencionar las siguientes:

- Derivadas del propio proceso de adquisición o transferencia de tecnología: esto puede ocurrir como consecuencia de causas internas, por debido a una planificación defectuosa o de la inadaptación de los recursos humanos implicados.
- Derivados de dificultades de la organización receptora de la tecnología. Son causas derivadas de la inadaptación de la organización en la cual la misma tecnología se va a utilizar, y que afectan a su desarrollo e implementación.

- Derivadas de la tecnología empleada en su desarrollo. Inestabilidad de la tecnología o aparición de otras tecnologías alternativas que la hagan útil o prematuramente obsoleta.
- Derivadas del contexto externo a la organización, como por ejemplo causas socio económicas, políticas, que impiden el acceso a innovación tecnológica o a su posterior proceso de mantenimiento y actualización.
- Derivadas del mercado y de la evolución éste durante el desarrollo de las actuaciones para la adecuación de las nuevas tecnologías a la organización.

En cuanto a la clasificación de los riesgos, se presentan diferentes categorías que tienen que ver con:

- **Riesgos asociados con la tecnología**: sus causas fundamentales derivan de las diferentes tecnologías utilizadas en las organizaciones, las cuales pueden emplearse en todo el desarrollo del proyecto. Ejemplo inmadurez de las tecnologías a utilizar, escaso conocimiento de su uso, o estabilidad no probada totalmente, debilidad en el soporte de las tecnologías requeridas, escaso apoyo de parte de los proveedores de tecnología u obsolescencia de la misma.
- **Riesgos asociados al contexto organizativo**: son aquellos que dependen de la forma en la que el proyecto se ha estructurado en la organización. Entre otros: los procedimientos de gestión previos al proyecto, modelo organizativo poco adecuado, dificultades para contratar personal adecuado, simultaneidad con otros proyectos.
- **Riesgos asociados al Recurso humano**: éstos dependen de la conformación de equipos de trabajo y de la solución a los conflictos internos que se pudiesen presentar entre sus componentes, los cuales interactúan de manera dinámica. Entre estos riesgos se menciona la inestabilidad en la composición de equipos de trabajo, retrasos en el desarrollo de actividades, dificultades en la contratación, escasa formación o experiencia en el trabajo.

- **Riesgos asociados con el contexto externo**: son aquellos riesgos que afectan directamente al proyecto, pueden proceder de cualquiera de las partes interesadas y de la relación entre ellas, tales como riesgos financieros, riesgos políticos o de seguridad, riesgos con las empresas proveedoras de equipos, materiales y soporte técnico, entre otros.

Gestión De Riesgo Por Procesos

Piñuela y Quito (2020) Consideran por su parte que la gestión de riesgo por procesos además de ser herramienta fundamental para las organizaciones, por cuanto permite alcanzar objetivos con altos niveles de eficacia y eficiencia, además de ser protagonista para la mejora continua.

Esto significa e implica la vigencia en el plano administrativo y empresarial de estos procesos para resolver la complejidad de las organizaciones en la era digital, así como entender su relación con la creación de capacidades para atender los requisitos de clientes en un entorno de cambio dinámico.

Los autores consideran las organizaciones como estructuras de gestión que operan dentro de un contexto político, social, económico o legal, creadas para alcanzar objetivos trazados, son un sistema compuesto por recursos, personas, procesos, infraestructura, tecnologías y otros elementos que contribuyen a cumplir su misión. Para gestionar la complejidad organizacional, los autores plantean la gestión de estos procesos complejos a través enfoques teóricos de intervención:

- **Enfoque duro**: en este enfoque aplicado a la estructura organizacional, a los procesos, sistemas, métricas y control de riesgo a través de modelos predictivos que pretenden anticipar eventos futuros.

- **Enfoque blando**: se basa en relaciones interpersonales, en las cuales se toman en cuenta los afectos, los rasgos de la personalidad y la determinación de sus efectos para la cultura organizacional.

Todo este proceso relacionado con la gestión de riesgo en los procesos gerenciales se asocia con la combinación transdisciplinar de sistemas de información y control desde soluciones verticales orientadas desde el organigrama hacia soluciones transversales vinculadas a las personas.

Es por ello que los cambios ocurridos en la época de la cuarta revolución industrial impactan los modelos de gestión y control de riesgo, ya que en ellos se incluyen las tecnologías disruptivas y el cambio que tiene que ver con el enfoque centrado en las personas, el manejo de la creatividad, la interacción nutritiva y el criterio humano para la comprensión de la complejidad de las interacciones.

Impacto Tecnológico En La Gestión De Riesgo

Los cambios continuos en la obtención de información con la adopción de nuevas tecnologías han permitido el avance a la hora de efectuar transacciones o en la toma de decisiones, lo cual constituye una ventaja significativa sobre los competidores.

Al respecto, Rangel (2020) considera como ejemplo el caso del mercado de valores, el mismo está altamente automatizado y para garantizar la gestión de riesgos se han creado una serie de procesos soportados en alta tecnología e inteligencia artificial, que logra automáticamente la identificación de patrones para la toma de decisiones a partir de una muestra de datos grandes.

Así pues, las organizaciones han sabido adaptarse y adoptar cambios constantemente, aprovechando la tecnología y la innovación en modelos de negocios, creando confianza

y valor a sus propietarios, dándole sostenibilidad a la empresa mediante los siguientes mecanismos:

- Nuevas formas de relacionamiento con diversas generaciones de consumidores.
- Captación de nuevos clientes en grupos y target no asistidos con anterioridad.
- Identificación de nuevos modelos de negocios hasta llegar a ser disruptivos.
- Ofertas de nuevos productos con novedosas y mejores condiciones para los usuarios y consumidores.

En este aspecto cabe destacar que la observación constante de la tecnología y la innovación en modelos de negocios emergentes es esencial, así como la observación de normas y regulaciones, la geopolítica de los mercados de interés, la competencia, los hábitos de consumo entre otros elementos.

Es por ello que la toma de posición frente a la innovación tecnológica de las empresas dependerá de sus características, así como de su apetito al riesgo, el cual será determinante ante diferentes circunstancias según puedan adoptar tecnologías de manera temprana, de acuerdo a las recomendaciones de referentes líderes exitosos o esperar que haya estabilidad y certeza en los resultados.

En todo caso es importante tener identificadas las expectativas del mercado objetivo para no crear deserciones o desencadenantes con la selección de las tecnologías, modelos de negocios o categorías de productos nuevos a implementar.

Asimismo, Rangel (2020) señala la relevancia de una actitud positiva hacia la gestión del riesgo desde la adopción de nuevas tecnologías de manera consistente, para lo cual se debe considerar que la tecnología tendrá impacto definitivo en la ejecución y evolución de las organizaciones, al acompañarla de un uso adecuado del conocimiento de los diferentes estratos de clientes para el desarrollo positivo de la gestión de riesgos en la empresa.

En este orden de ideas, Terán Bustamante y otros (2019) presentan un modelo para analizar la gestión de la tecnología e innovación a través de redes Bayesianas, para lo cual se identifican y cuantifican los diversos factores que tienen impacto para la gestión adecuada de los riesgos en cuanto al uso de la tecnología e impactar en su innovación.

En consecuencia, las Redes Bayesianas son estructuras que representan el entendimiento de un proceso y sus dependencias causa – efecto, la gestión óptima o no de la tecnología y sus diferentes factores se evidencia a través de la causalidad de las variables que permiten capturar de manera más adecuada la interrelación entre ellos, para gestionarla e innovar, mediante razonamiento probabilístico y gráficos. Los resultados muestran que los factores más relevantes son: capital humano, gestión del conocimiento y seguridad informática.

Toma De Decisiones En Presencia De Riesgos.

Cada vez que se considera invertir en proyectos tecnológicos en las organizaciones, ocurre un proceso continuo de toma de decisiones, y este proceso está condicionado por la existencia de riesgos cuyos efectos y probabilidades pueden incrementarse por estas mismas decisiones. Por ello Hidalgo y León (2019) mencionan tres condiciones diferentes que se pueden presentar en la toma de decisiones.

- Decisiones con certidumbre: al momento de la toma de decisiones se dispone de toda la información necesaria para predecir el resultado de la decisión.
- Decisiones en ambientes de incertidumbre: en estos casos no se cuenta con la información necesaria para tomar una decisión, así que se puede basar en la experiencia previa o en la intuición, lo cual deja el peso al factor subjetivo en la decisión.

- En presencia de riesgos visibles: sólo se dispone de información parcial, aunque los efectos de los acontecimientos pueden predecirse y el impacto por el riesgo ha sido considerado.

De esta manera se considera que la gestión de riesgos ante las nuevas tecnologías en ambientes y organizaciones requiere del desarrollo de planes de acción y actividades que pueden agruparse en dos grandes renglones, éstos son la evaluación y el control.

En primer lugar, la evaluación de riesgos tiene como propósito identificar, dentro de una amplia gama de factores de riesgo potenciales, aquellos que se puedan resolver, de esta forma se tendrá una magnitud acerca de éstos que permita centrar la atención en un subconjunto de riesgos que se consideren más importantes. Los procesos de gestión relacionados con la evaluación de riesgos permitirán identificar aquellos que sí se pueden controlar, su análisis y priorización.

Seguidamente, el control de riesgos se refiere a las acciones preventivas que se toman sobre cada uno de los riesgos que se ha decidido controlar. En este caso la organización centrará su acción en la planificación de las acciones pertinentes para el control de los riesgos, la resolución o mitigación de los mismos a través de estrategias puntuales, y el monitoreo permanente de los resultados en cuanto a la evolución del riesgo.

Así pues, cada una de las estrategias mencionadas en los ámbitos anteriormente referidos contiene en sí misma diferentes procesos relacionados con la obtención de la información, la elaboración de una estrategia, el proceso en sí de toma de decisiones, el monitoreo de los resultados y la documentación de las lecciones o resultados del proceso.

Conclusión

Ante los planteamientos dados en este ensayo, se puede concluir que en la era digital será necesario encontrar soluciones en el plano creativo, innovador y por demás original, a los conflictos que se presenten en la adopción de nuevas tecnologías, en cuanto al manejo y mitigación de riesgos en la adquisición y administración de la misma en las diferentes organizaciones que así lo dispongan en sus planes de desarrollo.

De tal manera que la gestión de riesgos a través de diferentes procesos como los ya estudiados en este material, resignifique y dé relevancia al proceso de evaluación y mitigación de riesgos para así convertirse en un componente del vínculo que conforman las persona y las tecnologías alineadas al desarrollo de las organizaciones y las empresas de acuerdo a los propósitos declarados para su creación y funcionamiento.

Referencias

Fernández Collados, M.B. (2021). *La negociación colectiva ante los riesgos laborales en la nueva era digital.* Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales, (44). https://dol.org/10,1387/ lan- harremanak.22053.

Hidalgo Nuchera (A) y León Serrano, G. (2019) *La gestión de riesgos tecnológicos en la empresa.* Universidad Politécnica de Madrid.

Organización de Aviación Civil Internacional. OACI. (2016). *Anexo 19. Gestión de la Seguridad Operacional*. 2da Edición. Montreal, Canadá.

Piñuela Espín, J. y Quito Godoy, C. (2020). *Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. En: Estudios de la gestión. Revista Internacional de Administración. N° 8 (Julio- Diciembre 2020) 131- 148.

Rangel, H. (2020) *Impacto tecnológico en la gestión de riesgos.*

Terán Bustamante, A. (2019). *Gestión de la tecnología e innovación: un modelo de redes Bayesianas.* En: Economía: Teoría y práctica. Versión on - line .N° 50. México, Enero – Junio

Vizoso, F. (2024) *La tecnología Transforma la gestión de riesgos en las grandes infraestructuras.* En: Revista Gestión de riesgos y seguros. Consulta: 22/07/2024

CAPÍTULO 18

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU TRANSFORMACIÓN EN LA ERA DIGITAL

María Virginia Camacaro
Laura Obando
Virginia Rondón de Medina

Resumen

La transformación digital se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha hecho que todos los niveles de la organización deban enfrentarse a los desafíos que esta presenta, puesto que, a pesar de los riesgos, abren nuevas oportunidades de crecimiento. En ese marco, el papel de la cultura organizacional es determinante, debido a que marca la forma en que se gestiona el cambio que implica la recepción de nuevas tecnologías. Por consiguiente, el propósito del presente artículo es verificar la importancia que tienen para las organizaciones el contar con ciertas presunciones favorables a los procesos de cambio, así como constatar la necesidad de redefinir la cultura organizacional en función de la transformación digital. La metódica responde a un arqueo heurístico de fuente, caracterizado como un estudio de tipo descriptivo y analítico. La revisión realizada permitió observar que la era digital ha alterado radicalmente la manera en que las organizaciones funcionan y se desarrollan. También, se constató que las organizaciones que entre sus presunciones culturales fomentan habilidades proclives al cambio tendrán mayores posibilidades de éxito en la inmersión en las nuevas tecnologías. Asimismo, se evidenció que para lograr delinear una cultura organizacional con bases tecnológicas se debe desarrollar un plan de formación y comunicación claro y efectivo, que explique los beneficios de las nuevas tecnologías, y fomentar culturas que valoren la agilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo, generando el compromiso de todos los miembros de la organización.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Presunciones, Transformación Digital.

Introducción

La cultura organizacional es un elemento primordial en la vida de las organizaciones, influyendo en todos los aspectos de su funcionamiento, desde la toma de decisiones hasta las interacciones entre los colaboradores. En un mundo donde la transformación digital está redefiniendo los límites y posibilidades de las organizaciones, es crucial que la cultura organizacional no solo se mantenga relevante, sino que también se ajuste de manera responsable a los desafíos éticos, sociales y ambientales que emergen con la integración de nuevas tecnologías.

Por consiguiente, es necesario reflexionar en torno a esta dinámica, por lo que el propósito del presente artículo es demostrar cómo las creencias y supuestos de una organización influyen en su capacidad para adaptarse a la transformación digital, y por qué es fundamental replantear la cultura organizacional para facilitar este proceso. A tal fin, se reflexiona sobre: 1) las bases conceptuales de la cultura organizacional expuestas por Edgar Schein, 2) las presunciones favorables de la cultura organizacional que viabilizan la transformación digital y 3) la redefinición de la cultura organizacional por la transformación digital.

En suma, se desea destacar que la cultura organizacional representa valores, creencias, comportamientos, misión y visión de las organizaciones que si está precedida por elementos de flexibilidad orientará la innovación y la apertura al cambio, con lo que promoverá una adopción rápida y efectiva de las tecnologías digitales.

Bases Conceptuales de la Cultura Organizacional: una Mirada desde los Preceptos de Edgar Schein

La cultura organizacional dentro de las organizaciones representa un aspecto fundamental para el éxito y su prevalencia en el tiempo. Influye en todos los aspectos de

comportamiento y desarrollo organizacional, desde la toma de decisiones hasta la forma en que los empleados se interrelacionan entre ellos. Una cultura consolidada y arraigada con las estrategias organizacionales es una gran fuente de ventajas competitivas y de sentido de pertenencia.

Uno de los principales autores en definir de forma precisa la cultura organizacional fue Edgar Schein, considerado el padre de la cultura organizacional, quien a mediados de la década de los ochenta establece una estrecha relación entre ese concepto y el de liderazgo.

En su afán, Schein (1988) señala que, aunque los comportamientos observados en la relación de los individuos, las normas, los valores, la filosofía o el ambiente (o clima) permiten reflejar la cultura de una empresa, ninguno de estos elementos captura su verdadera esencia. Por consiguiente, procede a definir a la cultura organizacional como:

> Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo o enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (pp. 25-26)

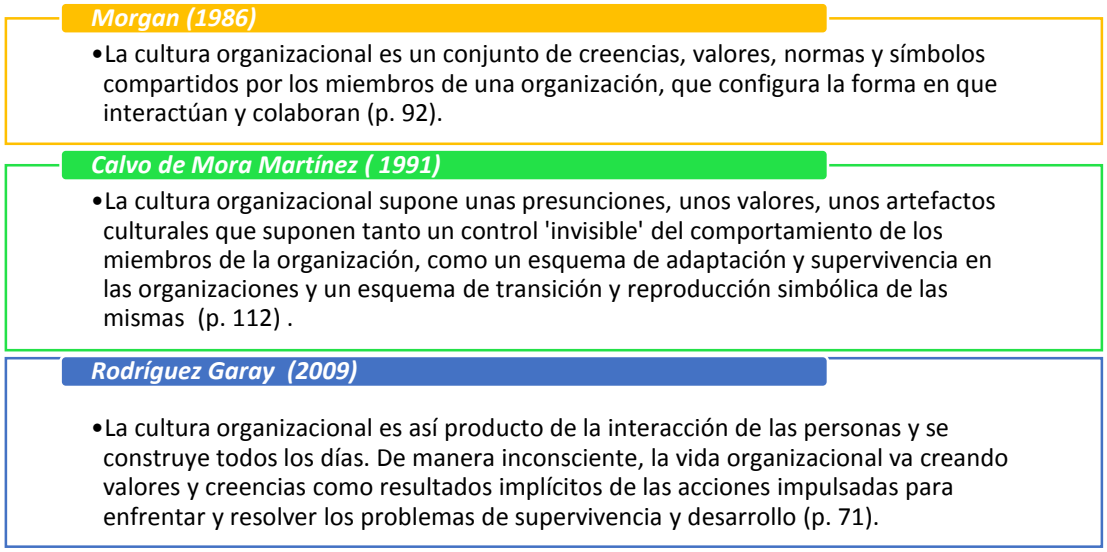
Obsérvese que si este concepto de Schein se contrasta con los emitidos por otros autores (ver Figura 1) existe entre ellos ciertas convergencias como la noción de que los miembros de la organización tienen el mismo esquema de creencias que determinan su accionar. Por consiguiente, dichas definiciones revelan el carácter particular de cada organización, por cuanto son guiadas por un conjunto de supuestos que han convenido en cuanto a la forma como asumen los distintos retos que les corresponde enfrentar. Asimismo, denotan la dinámica organizacional, que se enfrenta y adapta constantemente a diversas situaciones.

Es decir, se puede considerar a la cultura organizacional como un sistema dinámico de valores, creencias y prácticas compartidos por los miembros de la organización que

guiarán su comportamiento e interacción. Por otra parte, cabe resaltar que la cultura se manifiesta en rituales, procesos y actividades que integran la identidad, influenciando en cómo los empleados perciben sus roles en la organización. También destaca que en la actualidad con el impulso dado a la innovación tecnológica ha hecho que las organizaciones constantemente deban adaptarse y reconfigurarse, siendo una evolución que implica no solo la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías, sino también una revisión y posible transformación de sus estructuras internas, procedimientos y, fundamentalmente, de su cultura organizacional.

Figura 1

Definiciones de Cultura Organizacional



En consecuencia, se considera oportuna la idea de Schein (2010) en torno a que la cultura organizacional se desarrolla a través de la experiencia de los colaboradores y los desafíos que enfrentan cotidianamente, la cual, según el autor, se va manifestando en tres etapas:

- **Formación Inicial:** Durante la creación de la organización, los accionistas o la gerencia establecen políticas y normas según sus propias creencias de operatividad.
- **Integración:** A medida que la estructura organizacional crece, los colaboradores comienzan a integrar nuevos valores que permitan mantener la operatividad.
- **Estabilización:** Con el tiempo, los supuestos, valores y artefactos que han demostrado ser exitosos se estabilizan, se convierten en parte de la identidad y son compartidos a través de la socialización.

Estas tres etapas permiten a las organizaciones comprender que toda cultura organizacional nace de las propias filas de la organización, ya que se origina "desde dentro" de cada estructura organizativa, lo que conduce a una cultura organizacional distintiva. Por ende, cada cultura es el reflejo de los integrantes de la organización, pero a medida que la organización crece, tanto en capacidades y finanzas como en experiencia, deberá transformar su cultura organizacional para responder a las necesidades éticas, tecnológicas y demás factores internos y externos que impactan a la misma.

En cuanto a los componentes de la cultura organizacional, Schein (2010) establece que está conformada por artefactos, valores adaptados y las presunciones o supuestos básicos. Los artefactos son los aspectos visibles de la cultura organizacional. Incluyen elementos tangibles como la infraestructura, el mobiliario, la vestimenta, los rituales, y el lenguaje -escrito y hablado-, utilizado dentro de la organización. Aunque son fáciles de observar, los artefactos pueden ser difíciles de interpretar sin comprender los niveles más profundos de la cultura. Por su parte, los valores adoptados son los principios y normas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores se encuentran en un nivel más profundo que los artefactos y reflejan lo que la organización considera importante. Los valores adoptados son muchas veces explícitos y pueden ser encontrados en declaraciones de misión, visión y códigos de ética. Finalmente, los supuestos básicos subyacentes son las creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos profundamente

arraigados que forman la esencia de la cultura organizacional. Estos supuestos son difíciles de cambiar porque están tan integrados en la forma en que los miembros de la organización perciben la realidad que ni siquiera se cuestionan. Por tal razón, reconoce que las presunciones son el núcleo de la cultura organizacional, pues constituyen la capa más profunda y fundamental, que precede a los otros componentes de la cultura.

Ahora bien, atendiendo a la premisa expuesta por Kuhn (2004) según la cual los teóricos formulan teorías especulativas que pudieran llegar a constituir un paradigma, en el siguiente informe se propone un ejercicio especulativo en el que se postula que existen ciertos supuestos o presunciones que de ser compartidas dentro de la organización pudieran favorecer la adopción de nuevas tecnologías. Estas presunciones se relacionan con la valoración de habilidades como parte de la cultura organizacional; y entre estas destacan la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la ética y la sostenibilidad, porque se consideran claves para el propósito de adecuación de las organizaciones a los tiempos actuales.

Presunciones Favorables de la Cultura Organizacional Proclives a la Transformación Digital

La Real Academia Española refiere que la presunción es la "acción y efecto de presumir" (2023, definición 1); arrojando como sinónimos a los términos "suponer, sospechar, conjeturar, imaginarse, figurarse, creer, cachar". En consecuencia, cuando se habla de presunciones se hace referencia a juicios o inferencias que se realizan basándose en indicios o pruebas indirectas. Estas presunciones, aunque no necesariamente concluyentes, permiten formular hipótesis o suposiciones sobre una situación o hecho determinado.

En esa línea, las presunciones en el ámbito de la cultura organizacional están estrechamente ligadas a las creencias compartidas dentro de la organización. Es decir, las creencias son las ideas o convicciones que los miembros de una organización sostienen como verdaderas, las cuales parten de las imágenes que el grupo tiene en torno a cómo deben ser

las cosas. De esta manera, las presunciones no solo moldean las creencias en la cultura organizacional, sino que también actúan como guías implícitas que dirigen las acciones y la toma de decisiones, aunque no siempre son conscientes. Estas se manifiestan en las actitudes hacia el trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la forma en que se percibe el éxito o el fracaso, siendo el sustrato invisible que soporta los valores y las normas de una organización.

Consecuentemente, Schein (1988) valora las presunciones como creencia y resalta la fuerza que tienen. De tal modo, explica que las presunciones básicas orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la forma de percibir, pensar y sentir las cosas. Concluye que estas tienden a ser "inconfrontables e indiscutibles" (p. 34).

En definitiva, partir de los postulados de Schein (1988) se creó el marco conceptual para entender cómo los valores, las creencias y los supuestos básicos de una organización se forman y se transmiten. Así, con base en los supuestos, que en palabras de Schein, significa "lo no negociable", se reconoce que en la organización se establecen preceptos que permean la estructura organizacional y consolidan la cultura que prevalece a través de la difusión a los nuevos miembros que se van integrando.

Corresponde entonces precisar cuáles son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, tomados como hechos, que deben fortalecerse o desarrollarse en las organizaciones para alcanzar una cultura organizacional proclive a la transformación digital. Entre estos, se encuentran:

1. Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo

En la era digital, donde la tecnología se convierte en un motor crucial para el éxito organizacional, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son presunciones culturales que

facilitan la recepción de tecnologías emergentes, por cuanto propician la colaboración y los conocimientos requeridos para lograr la transformación digital.

En el caso de la adaptabilidad, se estima que las organizaciones que se alejan de características predecibles y adoptan características adaptables tienen mayor probabilidad de acometer su transición a la digitalización con menos contratiempos. Entre las características de las organizaciones adaptables, expuestas por Rahnema y Murphy (2019), se incluyen un enfoque en el propósito y no en las ganancias, la atención al cliente en lugar de centrase en la organización *per se* y la promoción de redes de equipos flexibles en vez de estructuras jerárquicas. Además, estas organizaciones valoran la colaboración y gobernanza ágil sobre interacciones burocráticas, personalizan la atención del talento humano, con lo que no se rigen por un único modelo para esa tarea, y promueven el cambio y el aprendizaje continuo, en lugar de resistirse a ellos, Consecuentemente, existe una relación simbiótica entre las estrategias de adaptabilidad y la configuración estructural que las organizaciones son capaces de desarrollar producto de las contingencias que se derivan del ambiente externo que sufre modificaciones (González Macía, 2015).

Otro aspecto a considerar en torno a la adaptabilidad es el papel del líder, por cuanto este debe ser ejemplo en la organización, mostrando seguridad y tranquilidad en torno a los cambios que se suscitan (Páez-Gabriunas, 2022), especialmente cuando se trata de la incorporación de las tecnologías emergentes. De esta manera, el líder debe fomentar una cultura organizacional que celebre la experimentación y la adaptación al cambio, convirtiéndose así en un catalizador de la innovación y la transformación digital.

Con respecto al aprendizaje continuo, indudablemente las organizaciones que en la era digital como parte de su cultura cultivan la presunción de que el aprendizaje permanente es esencial para mantenerse competitivas tienen mayor posibilidad de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y lograr su integración a los procesos que ejecuta. En consecuencia, tal

como advierte Martínez Caraballo (2006), entre las políticas para la gestión del conocimiento debe estar la socialización de una cultura que propicie el interés por generar y compartir conocimiento, en la que sus miembros obtengan herramientas para querer y poder aprender. Por lo tanto, para los miembros de las organizaciones que profesan esa idea la recepción de alguna innovación tecnológica se convierte en una invitación a su apropiación mediante el conocimiento y la capacitación.

Nótese que la noción de aprendizaje continuo deja atrás concepciones sobre el aprendizaje que lo limitaban a una etapa de la vida o que lo vinculaban preferentemente a organizaciones formales de educación. Sobre este tema, Claxton (2001) plantea que estar vivo lleva a estar aprendiendo, dado que forma parte de la naturaleza humana que tiene la necesidad y la capacidad de que la mente y los hábitos se adapten al mundo que los circunda. Por consiguiente, resulta natural que los hombres de la era digital estén dispuestos a aceptar las nuevas tecnologías, por lo que se esfuerzan por usufructuar todo su potencial, invirtiendo tiempo y esfuerzo en aprender a utilizarlas de manera eficiente, con lo que las organizaciones se encuentran en una posición privilegiada para liderar la transformación digital y aprovechar las oportunidades que esta ofrece.

En consecuencia, es importante resaltar que en la organización debe propiciar el aprendizaje individual, puesto que, aun cuando este no asegura el aprendizaje colectivo, “no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2010, p. 179). De esta manera, se estaría respaldando una de las capacidades que plantea Senge para lograr organizaciones inteligentes “la capacidad de dominio personal” que en el marco de la transformación digital implica la habilidad de identificar y resolver problemas complejos utilizando herramientas y tecnologías digitales, fomentando la creatividad y la innovación.

En resumen, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones en la era digital que asumen la transformación digital, alineando las capacidades humanas con las exigencias del cambiante mundo actual.

2. Ética y sostenibilidad

La ética y la sostenibilidad son dos conceptos íntimamente relacionados que coadyuvan a desarrollar la cultura empresarial, y su inclusión como supuestos subyacentes, a partir de la mirada de Schein, contribuyen a desarrollar no solo la cultura organizacional, sino la cultura organizacional responsable, requerida en el marco de la transformación tecnológica.

Dichos valores son creencias tan profundamente interiorizadas que los miembros de la organización las dan por sentadas y las viven de manera natural, sin necesidad de reflexionar sobre ellas, por lo que tienen un impacto profundo en todos los aspectos de la organización. De tal manera que ayudan a: crear un ambiente de trabajo más positivo, fortalecer la reputación de la marca y contribuir a un futuro más sostenible.

Con todo, si tal como expone Cortina (1994) la ética "es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente" (p. 17), en el ámbito empresarial la ética se refiere a los principios morales y valores que guían las acciones de una organización y orientan las decisiones y el comportamiento de una empresa, desde sus directivos hasta sus empleados.

En tal sentido, Rodríguez Córdoba (2015) precisa que una cultura organizacional ética tiene formalmente mecanismos para promover decisiones éticas y comportamiento ético, mediante "la ideología, la declaración de valores y principios organizacionales, de un programa de cumplimiento legal, de un código de ética y de la instauración de una línea para

whistleblowers" (p. 128), o empleados que denuncian hechos que consideran perjudiciales. Asimismo, señala que la cultura organizacional responsable tiene mecanismos informales que tienen que ver con el "ejemplo de los líderes de la organización, de los mitos que refuerzan el mensaje ético y de la práctica de los valores declarados" (p. 128).

Por otra parte, cabe destacar que la una cultura organizacional ética verdadera está presente en todos los ámbitos de la empresa, incluyendo el tecnológico. Es por ello que se habla de ética de la tecnología que, por lo anteriormente expuesto, se deduce que está relacionada con los principios y valores que deben guiar el diseño, la implementación y el uso de las tecnologías.

Entonces, de manera particular, una organización que este en proceso de transformación digital debe desarrollar una cultura de responsabilidad, en la que las organizaciones entablen la equidad, la transparencia, la rendición de cuentas, la protección de la privacidad y seguridad de los datos, el cuidado de la sociedad y su medio ambiente y el fomento de la colaboración y el diálogo con cada uno de los *stakeholders*.

Al respecto, la organización debe velar porque se asuma una cultura ética relacionada con la adopción de las tecnologías emergentes teniendo como prioridad el prevenir que se causen daños a propios y extraños, así como que se obtenga el consentimiento informado por parte de los que estarán usando las tecnologías. También es vital que la alta gerencia cuente con recursos y soporte para consolidar una postura ética tecnológica y que se integren los principios éticos en el hacer de la organización, garantizando que la implementación de tecnologías se alinee con principios éticos sólidos.

Por otra parte, la sostenibilidad es otra presunción que debe considerar la cultura de las organizaciones sumidas en la transformación digital. Esta, tal como la definió el Informe Brundtland, es un camino hacia el desarrollo que busca cubrir "las necesidades del presente

sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" (Organización de las Naciones Unidas, 1987, p. 23). Consiguientemente, en el contexto empresarial, la sostenibilidad implica minimizar el impacto ambiental de las operaciones, contribuir al bienestar de la sociedad y generar valor a largo plazo, lo cual está en correspondencia con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus metas de desarrollo sostenible.

Entre tanto, como atributo de la cultura organizacional, la sostenibilidad implica comprender los desafíos ambientales y dotar a los miembros de la organización de *green skills* que comprenden conciencia ambiental, gestión eficiente de recursos, innovación en productos y procesos eco-amigables, capacidad de evaluar el impacto ambiental y habilidad para comunicar de manera efectiva los esfuerzos sostenibles de la empresa (Gutiérrez, 2024). En cuanto a esto, obsérvese que la transformación digital puede promover esas habilidades, pues, aparte de favorecer la productividad, el uso de tecnologías digitales tiene efectos en la sostenibilidad, dado que permite, por ejemplo, reducir el impacto ambiental al optimizar las operaciones y establecer modelos circulares que consideran disminuir los desperdicios (Comisión Económica para América Latina, 2022). Además, la digitalización facilita la colaboración entre diferentes actores, tanto dentro como fuera de la organización, impulsando la innovación y el desarrollo de soluciones sostenibles.

En definitiva, la apuesta por una cultura organizacional que fomente la ética de las tecnologías y reconozca el potencial de la digitalización para estimular la sostenibilidad es un imperativo estratégico para las empresas que aspiran a liderar la transformación digital y construir un futuro más justo y sostenible.

Transformación Digital como Catalizador de una Nueva Cultura Organizacional

La era digital ha dado lugar a una de las mayores transformaciones de la vida moderna, desde las formas de comunicación de las personas hasta como las empresas realizan

sus operaciones y gestión administrativa. La transformación digital se refiere al uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el *big data*, la automatización, la robotización y la inteligencia de negocios, para modificar y mejorar la forma en cómo operan las organizaciones. Esta crea nuevas unidades de negocios más innovadores, creativas, competitivas y globalizadas, brindando una experiencia personalizada a todos los s*takeholders* de la organización.

En este sentido, Westerman et al. (2014) definen a la transformación digital como el proceso de explotación de tecnologías digitales y capacidades de soporte para crear un nuevo modelo de negocio con una cultura innovadora. Así, mientras la cultura organizacional tradicionalmente se orientaba a la productividad y eficiencia, mediante una visión meramente taylorista, ahora se debe orientar al pensamiento crítico y a una mentalidad ágil y adaptable, donde la tecnología sea el eje transversal del cambio. Por tanto, este fenómeno va más allá de una simple adaptación tecnológica; implica un cambio profundo en la cultura organizacional y la gestión estratégica de las organizaciones.

Al respecto, Schwab (2016) menciona que la transformación digital trasciende la digitalización de actividades, procedimientos y rutinas. Se orienta hacia la optimización, automatización y robotización de procesos para crear valor, jugando un papel fundamental en la innovación, competitividad y desarrollo sostenible de la organización. Hoy día, la tecnología abarca diversas funciones desde los procesos de adquisición, producción, ventas, mercadeo, logística, hasta la gestión del talento humano. En este sentido, ha permeado todas las áreas estratégicas, tácticas y operacionales de la organización, permitiendo optimizar su uso en función del logro de los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deberán repensar la forma en como se ha manejado e integrado su cultura organizacional, ya que deben tomar en consideración la responsabilidad y adaptabilidad para asegurar que el uso e implementación de nuevas

tecnologías se realice de forma ética y alineada a los valores organizacionales. Particularmente, Valdés (2020) propone que una cultura organizacional responsable tecnológicamente deberá estar integrada por elementos que pueden visualizarse en la Figura 2.

Figura 2

Cultura organizacional responsable



Nota. Adaptado por las autoras siguiendo las consideraciones de Valdés (2020).

En primer término, la ética y la gobernanza tecnológica se orientan al establecimiento de principios éticos que guíen el desarrollo de tecnologías que respeten los derechos humanos, la privacidad y la dignidad de las personas, previendo que el manejo de datos cumpla con las políticas, normas y regulaciones. Por otro lado, la protección de datos y privacidad se debe orientar a la implementación de medidas de seguridad cibernética y transparencia con los usuarios.

También, tal como sugiere Nadella (2017), una cultura organizacional responsable deberá promover la eficiencia energética, la gestión de residuos electrónicos y el desarrollo de tecnologías verdes fomentando la innovación tecnológica en pro del medio ambiente. Sin embargo, no todo deberá estar destinado a la infraestructura tecnológica, sino que se debe tomar en consideración a los colaboradores. Es por ello que se plantea la necesidad de que la cultura organizacional permita la accesibilidad tecnológica, asegurando que todos los

empleados y usuarios puedan interactuar, independientemente de sus habilidades y limitaciones, con lo que se debe incluir a personas de diferentes orígenes y géneros para asegurar la inclusión y diversidad.

Lo mencionado anteriormente solo será posible si las organizaciones implementan dentro de su cultura procesos de adaptabilidad, aprendizaje, capacitación, formación y desarrollo continuo, promoviendo la cultura que valore no solo la innovación, sino también la responsabilidad e impacto positivo, impulsando la comunicación abierta, la rendición de cuentas, las alianzas y colaboraciones con todos los *stakeholders*.

Así pues, la cultura organizacional debe trabajar de forma alineada con los procesos de transformación digital, considerando realizar evaluaciones permanentes del impacto social de la tecnología, suscitando la innovación sostenible a nivel interno y externo de la organización.

Reflexión Final: Reconfiguración de la Cultura Organizacional, Clave para la Integración Exitosa de Tecnologías Emergentes

La rápida evolución tecnológica presenta un reto significativo para las organizaciones, las cuales deben adaptarse a nuevas herramientas y procesos. Ello se facilita cuando la organización está equipada con presunciones dentro su cultura organizacional que suscriben ideas favorecedoras al cambio, tales como la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la ética y la sostenibilidad.

Sin embargo, en caso de que la organización no cuente con este tipo de presunciones, y, aunque incluso tenga creencias contrarias a dicha postura, igualmente podrá tener éxito si se dispone a revisar y, si es necesario, transformar sus presunciones bajo el fundamento de promover una mayor flexibilidad y apertura al cambio. Por consiguiente, si las presunciones culturales existentes no están alineadas con las nuevas realidades tecnológicas, estas deben

reconfigurarse para no limitar la integración de tecnologías avanzadas e integrar completa y eficazmente las nuevas tecnologías.

A tal fin, la organización pudiera desarrollar un plan de comunicación claro y efectivo, que explique los beneficios de las nuevas tecnologías y cómo estas se alinean con la misión y la visión de la organización, con el propósito de generar el compromiso de los miembros de cada uno de los niveles de la misma. Igualmente, la organización debería patrocinar debates en los que se discutan los desafíos que presenta la adopción de las tecnologías.

Por otra parte, las organizaciones que presentan tales desafíos pudieran incluir entre sus estrategias la promoción de una mentalidad de adaptabilidad y de aprendizaje, mediante talleres que enseñen las nuevas tecnologías y la oferta de oportunidades de desarrollo profesional haciendo uso de las mismas. De igual forma, deberían establecer sistemas de recompensas y reconocimientos para aquellos que adopten y utilicen eficazmente las nuevas tecnologías, lo que puede acelerar la aceptación y el compromiso con el cambio.

En síntesis, la reconfiguración cultural es fundamental para el éxito en la era digital. Al alinear las presunciones culturales con las demandas tecnológicas modernas, las organizaciones mejorarán su capacidad para integrar nuevas tecnologías y fortalecerán su competitividad y relevancia en un entorno laboral en constante evolución.

Por otra parte, la transformación digital está reconfigurando rápidamente la forma en que las organizaciones operan e interactúan con su entorno, generando una interdependencia creciente entre la tecnología y la cultura organizacional. De tal modo, para que las organizaciones puedan enfrentar con éxito este nuevo panorama, es fundamental que adopten una cultura organizacional responsable que no solo aborde las innovaciones tecnológicas, sino que también incorpore principios éticos, prácticas sostenibles y una gobernanza que

respete la dignidad humana. La clave para este equilibrio radica en la implementación de políticas que promuevan la ética y la transparencia, así como en la formación continua de los colaboradores. Solo así las organizaciones podrán asegurar que la transformación digital contribuya positivamente al bienestar de sus colaboradores y a la sociedad en general, mientras mantienen su competitividad en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Finalmente, la organización debe comprender que la transición cultural necesaria para la integración exitosa de tecnologías emergentes es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo, pues, aunque las tecnologías avanzan a un ritmo acelerado, la evolución cultural suele ser gradual. Por consiguiente, es crucial que las organizaciones implementen estrategias para gestionar este desfase, asegurando que la transformación cultural acompañe y facilite la adopción tecnológica.

Referencias

Calvo de Mora Martínez, J. (1991). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer? En J. López-Yáñez y B. Bermejo Campos (Coords.). *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas* (pp. 135-146). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934

Claxton, G. (2001). *Aprender. El reto del aprendizaje continuo*. Paidós.

Comisión Económica para América Latina. (2022). *Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trota.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

González Macías, C. J. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, *3*(4), 69-

81. https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-6.pdf

Gutiérrez, D. (14 de febrero de 2024). *La cultura como el gran impulsor de la sostenibilidad*. Forbes Colombia. https://forbes.co/2024/02/14/red-forbes/la-cultura-como-el-gran-impulsor-de-la-sostenibilidad

Hofstede, G. (1991*). Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGrawHill.

Kuhn, T. S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

Martínez Caraballo, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, *2*(3), 308-326. www.redalyc.org/pdf/549/54920302.pdf

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. SAGE Publications.

Nadella, S. (2017). *Hit refresh: El redescubrimiento de la visión de Microsoft y su camino hacia el futuro*. Editorial Paidós.

Organización de las Naciones Unidas. (4 de agosto de 1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*. Documento A/42/427. Naciones Unidas.

Páez-Gabriunas, I. (2022). Retos de liderazgo en la transformación digital de las organizaciones. En I. Páez-Gabriunas, M. Sanabria, V. Gauthier-Umaña, R. A. Méndez-Romero y L. Rivera Virgüez (Eds.), *Transformación digital en las organizaciones* (pp. 77-107). Editorial Universidad del Rosario. https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 570-581. https://mail.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_20110326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf

Rahnema, A. y Murphy, T. (2019). *La Organización Adaptable ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios?* Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Org%20Adaptable%20-%20versión%20con%20seguridad.pdf

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española*. https://dle-rae-es

Rodríguez Córdoba, M. (2015). Culturas organizacionales éticas. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, *17*(1), 107-134.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes, Editores S. A.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Valdés, L. G. (2020). *Transformación digital y cultura organizacional: La clave para la innovación empresarial*. Ediciones Deusto.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Publishing.



CAPÍTULO 19

MODELO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y SUSTENTABILIDAD

Díaz M, Luís J

Resumen

El presente trabajo propone un Modelo Económico con la finalidad de Desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial en los diferentes entornos (Sociales, Económicos y Ambiental), aportando a las Pequeñas y Medianas Empresas Venezolanas los recursos necesarios para la implantación y gestión, sustentado en índices que miden los logros alcanzados en la ejecución de las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, para así determinar el desempeño organizacional en relación a su direccionamiento estratégico en torno al desarrollo de la RSE. Tecnología e Innovación y Sustentabilidad.

Para lo cual se plantea el desarrollo de un modelo de implantación de la RSE, así como su control de gestión en función a cinco fases: 1ra de Desarrollo Económico, 2da Industrialización, 3ra. Implantación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial, 4ta.Desarrollo de los Diferentes Entornos Educativos y 5ta. Consolidación de los Resultados, Innovación Tecnológica y Sustentabilidad. Para el diseño y construcción del modelo integral se siguió un proceso general que se ajusta a las necesidades de cada ciclo, partiendo en la formulación estratégica y finalizando con la aplicación de indicadores tales como la productividad, rentabilidad y competitividad, con la finalidad de medir y retroalimentar el sistema de RSE , así como su impacto en las economías locales, se planteó un modelo de fácil aplicabilidad y análisis basado en aquellos indicadores que mejor satisfacen las necesidades económicas, sociales y ambientales en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Tecnologías disruptivas, Responsabilidad Social Empresarial, Humanismo, Innovación, Tecnología y Sustentabilidad.

Abstract

This work proposes an Economic Model with the purpose of Developing Corporate Social Responsibility in different environments (Social, Economic and Environmental), providing Venezuelan Small and Medium Enterprises with the necessary resources for implementation and management, supported by indices that measure the achievements achieved in the execution of strategies, objectives, actions and results, in order to determine organizational performance in relation to its strategic direction around the development of CSR.

For which the development of a CSR implementation model is proposed, as well as its management control based on five phases: 1st Economic Development, 2nd Industrialization, 3rd. Implementation of the Corporate Social Responsibility Program, 4th. Development of Different Educational Environments and 5th. Consolidation of Results, Technological Innovation and Sustainability. For the design and construction of the comprehensive model, a general process was followed that adjusts to the needs of each cycle, starting with the strategic formulation and ending with the application of indicators such as productivity, profitability and competitiveness, with the purpose of measuring and To provide feedback to the CSR system, as well as its impact on local economies, a model of easy applicability and analysis was proposed based on those indicators that best satisfy the economic, social and environmental needs in the business environment.

Keywords: Disruptive technologies, Corporate Social Responsibility, Humanism, Innovation, Technology and Sustainability.

Problema Introducción:

Para que sobreviva una especie requiere de un grado de adaptación difundido por toda ella en un porcentaje importante. Este grado de adaptación depende de dos factores: la variabilidad de las respuestas a situaciones de supervivencia y la velocidad de dichas respuestas. En términos gruesos, hay dos tipos de estrategias de supervivencia en el espectro del reino animal: la estrategia biológica y la estrategia psico-social. La primera está fundamentada en la maleabilidad del acervo genético de una especie y en su relativa fecundidad y homogeneidad al ser trasmitido. La segunda estrategia depende de la formación de instrumentos externos a las características básicas de la especie. Es decir, la capacidad de aprendizaje (y creatividad) del ser humano y, por otro lado, la capacidad de comunicar abstracciones o esquemas de situaciones posibles. Este panorama nos pone en camino para plantear el lugar de la educación y desarrollo social en la historia humana: un lugar central y cotidiano.

La Responsabilidad Social Empresarial como nuevo modelo económico representa un cambio de filosofía en las empresas. Cada vez hay más profesionales y empresas que apuestan por la RSE. Ello conlleva un incremento de nuestra responsabilidad, no ya solo por lo que supone este cambio de actitud sino también por el hecho de estar más formados e informados, del mero rendimiento económico y la generación de riqueza.

La sociedad exige a las empresas que sean responsables con sus empleados, con sus clientes, con sus inversores, con sus proveedores, y se la juzga y evalúa, no sólo por sus resultados, sino por el impacto que genera en la sociedad. Para responder a ello, las empresas deben ampliar su radar y comprometerse en este sentido para conciliar los intereses sociales con sus legítimos intereses económicos.

Por otro lado, la RSE no debe ser un apartado en el que cabe todo lo que se salga del aspecto económico de la empresa; y seguir considerándola sólo acción social es ya una idea del pasado. La base de la RSE debe ser una política coherente, eficiente y estructurada que le permita a la empresa crear valor, pero para ello necesita una verdadera demanda por parte de la sociedad: que ésta se lo exija.

La necesidad de integrar la RSE en el seno de las empresas nace no sólo como una obligación ética, sino como una actividad intrínseca a las acciones y decisiones de las empresas. El planteamiento de la RSE solo será eficaz si se integra dentro de la gestión de la empresa, debe ser una actividad transversal que esté presente en todas las decisiones y acciones de la empresa. La RSE solo tiene sentido y adquiere eficacia si se desarrolla dentro de un sistema de gestión estructurado y que esté integrado en la organización. Sólo así se puede crear un compromiso de crecimiento sostenible y responsable.

En la Universidad, la RSE debe estar presente en todos los procesos educativos, implicando a la vez a los docentes y a los estudiantes. La universidad debe enseñar lo que es la RSE y transmitir a su colectividad que la gestión y la organización de las empresas puede hacerse con valores éticos y de responsabilidad. No podemos olvidar que la universidad debe actuar como transmisora y generadora de conocimientos y saber, pero también como fraguadora de valores y actitudes.

Por otra parte, la globalización ha cambiado de manera radical la administración de empresas. Aunque el capitalismo como fuerza impulsora de la globalización ha sido criticado por la desigualdad económica y otros efectos negativos que han surgido, no es incompatible con la responsabilidad social empresarial. Muchos aceptan que es importante evaluar a las empresas no solo en cuanto a los resultados financieros obtenidos, sino también la manera en que esos resultados fueron realizados. Lo que hace falta es el desarrollo de estrategias

empresariales más enfocadas a la búsqueda de soluciones y oportunidades para todos los interesados dentro de los confines de la ética, la igualdad y la justicia para todos los afectados.

El intercambio comercial entre tribus, reinos y países ha existido por miles de años, pero la globalización ha aumentado las actividades comerciales en los últimos 20 años masivamente.

Esta dinámica ha cambiado de manera radical la administración de empresas ya que la mano de obra, la materia prima y el capital pueden tener su origen, y se destinan, a cualquier parte del mundo. Asimismo, ha surgido la necesidad de mejorar la manera en que se define el éxito y como medir el rendimiento empresarial. [1]Castro (2012) señala "los mercados globales imponen una necesidad apremiante: identificar y poner en marcha nuevas prácticas gerenciales, capaces de brindar beneficios a corto plazo, pero además y sobre todo, de mantenerlos, reafirmarlos y elevarlos en un largo horizonte de tiempo." La responsabilidad social empresarial (RSE) nos ayuda a definir diferentes maneras de medir el desempeño empresarial y alcanzar las expectativas de la sociedad.

A nivel macroeconómico, la necesidad de crear empleo para todos los que quieran trabajar es universal. Igual lo es la necesidad de los gobiernos de tener los fondos suficientes para desarrollar la infraestructura que eleve el nivel de vida de su población. En fin, todos los países quieren vivir en un mundo de prosperidad, salud y paz y para ello se requiere una economía dinámica y progresista. El reto es como alcanzar ese ideal y qué papel debe jugar cada individuo para contribuir al alcance de esos objetivos.

El capitalismo es un sistema económico que perdura a pesar de sus limitaciones. Se ha mostrado capaz de satisfacer muchas de las necesidades humanas y sin demasiados obstáculos los participantes económicos producen lo que tiene demanda. Estos productos y

servicios son a su vez vendidos a precios que el mercado tolera hasta que cambie la oferta o demanda y el ciclo comienza nuevamente en busca del equilibrio.

A pesar de su flexibilidad y objetivo noble de satisfacer la demanda del consumidor, el capitalismo tiende a crear ganadores y perdedores. Esta característica es problemática no solo para los perdedores, pero al largo plazo lo es también para los ganadores, porque entonces el desarrollo no es económicamente sostenible ni socialmente equitativo.

La presente investigación consiste en proponer soluciones afianzándose en la responsabilidad social empresarial, el capitalismo y todo lo antes expuesto que integra el ciclo productivo empresarial, en armonía con la economía global para un sistema económico sustentable de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Venezuela.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas dando por supuesto, su respeto o estricto cumplimiento. En este sentido la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental, el cumplimiento con estas normativas básicas, no se corresponden con la responsabilidad social, si no con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad.

Pudiese decirse que difícilmente una empresa alegara que está cumpliendo actividades de responsabilidad social si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

En la actualidad de este mundo en vía de globalización existen empresas o instituciones que dicen ser socialmente responsable (RSE), pero no cumple con las leyes o normativas adecuadas para el funcionamiento adecuado de este programa, presentando información falsa para aparentar acciones no verídicas.

El término responsabilidad social de las empresas (RSE) o responsabilidad empresarial, significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de la empresa. En otras palabras, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno. Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto medioambiental de la empresa. La RSE puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad a largo plazo de la empresa.

En este contexto, en los últimos años han surgido otros motivos para que a las empresas les resulte ventajoso ser responsables socialmente como: la presión de los clientes, de las comunidades locales, de bancos, de inversores y por parte de las aseguradoras.

Las Empresas Socialmente Responsables tienen una amplia variedad de acciones en materia de RSE, dentro del marco de los tres grandes campos que la teoría del desarrollo sostenible ha elaborado el; Esquema de la Responsabilidad Social Empresarial que contempla los siguientes aspectos:

En el entorno social; el primer campo en el que puede influir la de RSE, es en el ámbito laboral, en donde la empresa debe contemplar el bienestar y satisfacción de sus empleados; procurar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; ofrecer un marco de flexibilidad laboral; brindar condiciones que no afecten la salud y seguridad de los trabajadores; fomentar la formación y el desarrollo profesional; otorgar programas de apoyo con prestaciones y considerar procesos de consulta y participación de todo el personal involucrado en el desarrollo de la empresa.

Con respecto a la comunidad en la que la empresa se encuentra localizada; el desempeño de la responsabilidad social trata de responder a las necesidades que la comunidad

demanda con programas de buena vecindad, apoyo a la educación local, voluntariado y donaciones.

El entorno económico se refiere al mercado al que la empresa dirige sus acciones, esto es, el marco general en el que desarrolla su actividad. Las acciones de Responsabilidad Social deberán tener en cuenta los derechos de los consumidores, establecer precios justos, otorgar información transparente de su actividad, y la implicación responsable de sus proveedores.

Entorno medioambiental la empresa puede influir en el cuidado del medio ambiente, con responsabilidad social sí va más allá del cumplimiento de la legislación vigente, además, debe tener presente aspectos relativos a la gestión de residuos, a las características de los envases y embalajes, al reciclaje de todos sus desechos, al transporte de mercancías y al consumo responsable de energía.

Por último, integra el concepto de gobernanza, término que la Comisión Europea define como "…normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes a nivel europeo, especialmente desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia." Ésta se contempla como una categoría transversal que involucra los distintos ámbitos referidos anteriormente, social, económico y medioambiental, y aspectos como la dirección transparente (en todas las áreas de la empresa), los valores y códigos de conducta de las organizaciones, y la inversión socialmente responsable, es decir, aquélla que tiene en cuenta a las empresas que cumplen los requisitos de responsabilidad social en las distintas áreas de su actividad, los cuales son fundamentales para establecer un modelo económico en equilibrio con la economía mundial.

-Objetivos:

Proponer un Modelo Económico para el Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, en la Tecnología y Sustentabilidad en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Venezolanas.

Corresponde a este epígrafe de la investigación, de acuerdo con el criterio sostenido por [2]Casilda, R. (2004), responder al porqué del estudio.

En tal sentido, a la luz de las nuevas realidades, mientras que en la economía de mercado las ganancias del empresario son la consecuencia de haber producido con eficiencia, en el capitalismo financiero se busca la optimización de ganancias mediante la especulación. Aldo [3] Krugman, Paul (2012), escribe: "Las posibilidades de generar ganancias arbitrando diferencias entre tasas de interés, tipos de cambio y variaciones de precios en los mercados inmobiliarios y bursátiles, atraen la mayor parte de las aplicaciones financieras. La especulación es un escenario para ganar (y perder) dinero, a menudo, mucho más importante que el de la inversión y la aplicación de tecnología para la producción de bienes y servicios

En la Globalización financiera, Krugman, Paul (2012), escribe: "A diferencia de la globalización de la esfera real, la globalización financiera, tal cual la conocemos ahora, es un fenómeno esencialmente contemporáneo. En el pasado las finanzas internacionales promovieron y acompañaron, no sin sobresaltos pasajeros y algunos extraordinarios episodios especulativos, el crecimiento de la economía mundial. En el ahora, la globalización financiera se ha convertido en un fenómeno en gran medida autónomo y de una dimensión y escala desconocidos en el pasado.

Por otra parte, [4] Bateman, (2005): "Los mecanismos empleados por el capitalismo financiero para hacer dinero a partir del dinero, sin que sea necesario encarar una actividad productiva, permite a aquellos que tiene dinero incrementar sus pretensiones en contra de la reserva de riqueza real de la sociedad sin contribuir a su producción". Si bien las actividades

implicadas hacen a unos pocos muy ricos, desde una perspectiva social son extractivos en lugar de ser productivos. La falta de capacidad del capitalismo para diferenciar entre inversiones productivas y extractivas casi parece ser uno de sus atributos definitorios

En relación a la responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas dando por supuesto, su respeto o estricto cumplimiento. En este sentido la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental, el cumplimiento con estas normativas básicas, no se corresponden con la responsabilidad social, si no con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Seria difícilmente que una empresa alegara actividades de responsabilidad social si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Luego entonces hay empresas o instituciones que dicen ser socialmente responsable (RSE), pero no cumple con las leyes o normativas adecuadas para el funcionamiento adecuado de este programa, presentando información falsa para aparentar acciones no verídicas.

El Sistema Empresarial, La Responsabilidad Social Empresarial y la Globalización Tecnológica son tres elementos claves para mantener un modelo económico.

- **Análisis Disertación**

En la era digital actual, la tecnología ha permeado todos los aspectos de la vida, desde las empresas hasta el individuo y la sociedad en su conjunto. Este proceso, conocido como transformación digital, ha generado un debate sobre las implicaciones de la tecnología en la humanidad, desde la perspectiva humanista hasta las ideas emergentes del posthumanismo.

Principios humanistas y posthumanistas en la transformación digital y la RSE.

Bajo un enfoque humanista, la tecnología debe servir como herramienta para el desarrollo individual y el bienestar social. La RSE, desde esta perspectiva, se centra en el impacto positivo de las empresas en la sociedad, promoviendo la inclusión, la educación y la sostenibilidad.

Responsabilidad social empresarial en la transformación digital.

La RSE juega un papel crucial en la transformación digital, asegurando que el desarrollo tecnológico se lleve a cabo de manera responsable y sostenible. Las empresas deben:

-Promover la ética en el desarrollo tecnológico: Asegurar la transparencia, la responsabilidad y el respeto a la privacidad en el uso de la tecnología.

Ejemplo: Microsoft ha establecido principios éticos para el desarrollo de la inteligencia artificial, que incluyen la transparencia, la responsabilidad y la equidad.

-Fomentar la inclusión digital: Brindar acceso universal a internet y las tecnologías digitales, reduciendo la brecha digital.

Ejemplo: La Fundación Carlos Slim ha desarrollado programas de educación digital como "Aprende.org" y "Khan Academy en español" para facilitar el acceso a la educación en línea en Latinoamérica.

-Impulsar la sostenibilidad ambiental: Adoptar tecnologías limpias, optimizar procesos y reducir el impacto ambiental de las operaciones.

Ejemplo: Schneider Electric, empresa especializada en gestión de energía, ha desarrollado soluciones tecnológicas para optimizar el consumo energético y reducir la huella de carbono de las empresas.

-Garantizar un gobierno corporativo responsable: Implementar mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación de los stakeholders.

Ejemplo: La iniciativa "Empresas por la Transparencia" promueve la adopción de prácticas de transparencia y rendición de cuentas en las empresas latinoamericanas.

Beneficios de la RSE en la transformación digital.

La integración de la RSE en la transformación digital no solo beneficia a la sociedad, sino que también aporta valor a las empresas:

-Mejora la reputación y la imagen corporativa: Las empresas responsables son percibidas como confiables, atrayendo clientes, inversores y socios.

-Aumenta la motivación y el compromiso de los empleados: Un ambiente laboral ético y responsable motiva a los trabajadores.

-Reduce riesgos y genera oportunidades: La gestión responsable de los aspectos sociales y ambientales reduce riesgos y abre nuevas oportunidades en mercados sostenibles.

A continuación, citare varios ejemplos de empresas que integran la RSE en la transformación digital

Telefónica: Implementa programas de educación digital para reducir la brecha digital y promover el desarrollo de las comunidades.

CEMEX: Desarrolla tecnologías de construcción sostenible para reducir el impacto ambiental de sus operaciones.

Banco Santander: Implementa herramientas digitales para promover la inclusión financiera y facilitar el acceso a servicios bancarios.

Desafíos y oportunidades de la transformación digital.

La transformación digital presenta desafíos y oportunidades que deben ser abordados por las empresas, los gobiernos y la sociedad en su conjunto:

Nuevos Escenarios y Entornos Organizacionales

La adopción de tecnologías disruptivas en América Latina está generando nuevos escenarios y entornos organizacionales que requieren de un enfoque adaptativo y estratégico por parte de las empresas. Algunos de los aspectos clave a considerar incluyen:

-Diversidad cultural: "La región latinoamericana se caracteriza por su rica diversidad cultural, lo que implica la necesidad de adaptar las estrategias de RSE a las necesidades y contextos específicos de cada país y comunidad" [5] Chumaceiro, A., Chirinos, (2016)

-Desigualdad social: "La desigualdad social es un desafío persistente en América Latina, la presente condición establece un recto a las empresas a considerar cómo las tecnologías disruptivas pueden contribuir a reducir las brechas sociales y promover la inclusión" [6] Cepal, 2019).

-Brecha digital**:** La brecha digital en la región representa un obstáculo para el acceso equitativo a las tecnologías disruptivas, lo que exige a las empresas desarrollar estrategias para cerrar esta brecha y garantizar que todos los sectores de la sociedad puedan beneficiarse de estas tecnologías [7]- Rivoir, A. (2019).

---

[1]- Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & Gestión.

2- Casilda, R. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa y las Finanzas. Foro Editado por la Universidad de Antonio de Nebrija. Madrid.

3- Krugman, Paul (2012), Acabemos Ya Con La Crisis, Premio Nobel de Economía, editorial Crítica Barcelona – España.

4- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). Administración: Un nuevo panorama competitivo. (4a ed., pp.147, 150-151). México: McGraw-Hill/Interamericana.

5- Chumaceiro, A., Chirinos, E. & Reyes, I. (2016). Antecedentes de políticas y organizaciones sociales orientadas a la promoción de la responsabilidad social empresarial en el siglo XX.

6- Cepal. (2019). Panorama social de América Latina 2019. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Libro: Cepal. (2019). Desigualdad estructural en América Latina: Obstáculos para el desarrollo y la cohesión social. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

7- Rivoir, A. (2019). Tecnologías Digitales. La brecha digital en América Latina: Un desafío para el desarrollo en la era digital. Tecnologías digitales. LIBRERÍA LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES. Buenos Aires: CLACSO.

8- Pepe, Elio (2008). Capital Tecnológico. Entre socialismo y liberalismo, una visión macroeconómica y geopolítica del modo de producir. Series manuales universitarios. El nacional. Caracas-Venezuela

Tecnologías Disruptivas y Responsabilidad Social Empresarial

Las tecnologías disruptivas tienen el potencial de transformar la RSE en América Latina de diversas maneras:

Promover la innovación social: "Las tecnologías pueden habilitar nuevas formas de innovación social, permitiendo a las empresas desarrollar soluciones a problemas sociales complejos de manera más eficiente y efectiva" [8] - Pepe, Elio (2008).

Las tecnologías disruptivas están transformando el panorama empresarial y social de América Latina, creando nuevas oportunidades para las empresas que buscan generar un impacto positivo en la sociedad. La adopción de estas tecnologías está siendo impulsada por una serie de factores, incluyendo el mayor acceso a internet y dispositivos móviles, la mayor inversión en investigación y desarrollo, y la creciente demanda de soluciones innovadoras.

El enfoque latinoamericano para la adopción de tecnologías disruptivas se caracteriza por un énfasis en la inclusión social, el desarrollo sostenible y la colaboración entre diferentes sectores.

Las tecnologías disruptivas están teniendo un impacto significativo en los programas de RSE de las empresas latinoamericanas, permitiéndoles desarrollar programas más efectivos y eficientes, crear nuevos programas y colaborar con otros actores.

Las tecnologías disruptivas, aunque ofrecen oportunidades significativas, también presentan desafíos para las empresas. Aquí hay algunos de los desafíos más comunes:
-Resistencia al Cambio: Adoptar nuevas tecnologías implica cambiar procesos, estructuras y mentalidades. Algunos empleados pueden resistirse al cambio, lo que dificulta la implementación.
-Inversión Financiera: La adopción de tecnologías disruptivas a menudo requiere inversiones significativas en infraestructura, capacitación y desarrollo. Las empresas deben equilibrar estas inversiones con los beneficios a largo plazo.
-Seguridad y Privacidad: Las tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial y el blockchain, pueden presentar riesgos de seguridad y privacidad. Las empresas deben garantizar que los datos estén protegidos y cumplir con las regulaciones.
-Capacitación y Desarrollo de Habilidades: Los empleados deben adquirir nuevas habilidades para aprovechar al máximo las tecnologías disruptivas.
-Integración con Sistemas Existentes: Integrar nuevas tecnologías con sistemas heredados puede ser complicado. Las empresas deben asegurarse de que las soluciones disruptivas se integren sin mayores problemas con sus sistemas actuales.
-Evaluación de Riesgos: Las tecnologías emergentes pueden ser inciertas. Las empresas deben evaluar cuidadosamente los riesgos antes de adoptar una nueva tecnología.
-Cambio en la Cultura Organizacional: La adopción de tecnologías disruptivas a menudo requiere un cambio cultural. Las empresas deben fomentar una mentalidad de innovación.

-Competencia y Agilidad: Las empresas deben mantenerse ágiles y estar preparadas para competir con otras organizaciones que también adoptan tecnologías disruptivas.

Las empresas deben estar dispuestas a enfrentar estos desafíos y adaptarse rápidamente para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las tecnologías disruptivas.

Desafíos:

Brecha digital: El acceso desigual a la tecnología puede exacerbar las desigualdades sociales y económicas.

Desempleo y automatización: La automatización de tareas mediante la IA puede generar desempleo y desplazamiento laboral.

Privacidad y seguridad de datos: La recopilación y el uso masivo de datos personales por parte de empresas y gobiernos generan preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de la información.

Oportunidades:

Innovación y desarrollo de nuevos modelos de negocio: La tecnología permite crear nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

Mejora de la eficiencia y la productividad: La tecnología puede optimizar los procesos.

Oportunidades (continuación):

Mejora de la educación y la salud: La tecnología puede facilitar el acceso a la educación y mejorar la calidad de la atención médica.

Promoción de la sostenibilidad ambiental: La tecnología puede contribuir a la reducción del impacto ambiental y al desarrollo de prácticas sostenibles.

El futuro de la transformación digital y la RSE

La transformación digital, guiada por los principios de la RSE, tiene el potencial de crear un futuro más justo, inclusivo y sostenible. Es necesario que las empresas, los gobiernos y la sociedad en su conjunto trabajen en conjunto para garantizar que el desarrollo tecnológico beneficie a todos los miembros de la humanidad.

Algunas claves para un futuro digital responsable:

Establecer marcos regulatorios: Es necesario desarrollar marcos regulatorios claros y efectivos para garantizar el uso responsable de la tecnología, especialmente en áreas como la inteligencia artificial, la privacidad de datos y la ética en el desarrollo tecnológico.

Promover la educación y la capacitación: La capacitación en habilidades digitales es fundamental para que las personas puedan adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral y aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital.

Fomentar la colaboración entre diferentes sectores: La colaboración entre empresas, gobiernos, organizaciones civiles y academia es esencial para desarrollar soluciones innovadoras y responsables a los desafíos planteados por la transformación digital.

Promover la conciencia social y ambiental: Es necesario fomentar una conciencia social y ambiental que impulse el uso de la tecnología para el bien común, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Conclusiones

La transformación digital es un proceso complejo e irreversible que está transformando la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos con el mundo. La responsabilidad social empresarial emerge como un faro que nos guía hacia un futuro digital responsable, ético y sostenible. Es necesario que las empresas, los gobiernos y la sociedad en su conjunto trabajen en conjunto para garantizar que este proceso beneficie a todos los miembros de la humanidad.

Reflexiones

La transformación digital nos presenta un futuro lleno de posibilidades, pero también de desafíos. Es importante abordar estos desafíos desde una perspectiva humanista y posthumanista, considerando el impacto de la tecnología en la sociedad y la responsabilidad de las empresas. La RSE emerge como un elemento fundamental para garantizar que el desarrollo tecnológico se lleve a cabo de manera ética, responsable y sostenible.

Bibliografía

Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & Gestión.

Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). Administración: Un nuevo panorama competitivo. (4a ed., pp.

Casilda, R. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa y las Finanzas. Foro Editado por la Universidad de Antonio de Nebrija. Madrid. (18), 26 - 37.Cortina A. (2007). El mundo de los valores. Bogotá: Editorial El Búho.

Cepal. (2019). *Panorama social de América Latina 2019*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. **Libro:** Cepal. (2019). *Desigualdad*

estructural en América Latina: Obstáculos para el desarrollo y la cohesión social. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Chumaceiro, A., Chirinos, E. & Reyes, I. (2016). Antecedentes de políticas y organizaciones sociales orientadas a la promoción de la responsabilidad social empresarial en el siglo XX.

Chumaceiro, A., Hernández, J. & Velazco, J. (2015). Reflexiones sobre los modelos de políticas públicas de responsabilidad social empresarial en Europa. Revista OIKOS

Pepe, Elio (2008). Capital Tecnológico. Entre socialismo y liberalismo, una visión macroeconómica y geopolítica del modo de producir. Series manuales universitarios. El nacional . Caracas-Venezuela

Vives, Antonio (2011). La responsabilidad social empresarial en América Latina: Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)Banco Interamericano de Desarrollo1300 New York Avenue, N.W.Washington, D.C. 20577. EEUU

Rivoir, A. (2019). Tecnologías Digitales. La brecha digital en América Latina: Un desafío para el desarrollo en la era digital. Tecnologías digitales. LIBRERÍA LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES. Buenos Aires: CLACSO.

Alfonzo. Noelia (2022). Tecnologías Disruptivas para la Transformación Organizacional en Latinoamérica. Innovación social en América Latina. Escriba, Escuela de Escritores. Maracay. Venezuela.

Krugman, Paul (2012), Acabemos Ya Con La Crisis, Premio Nobel de Economía, editorial Crítica Barcelona – España.



CAPÍTULO 20

IMPACTO DE LA COHESIÓN GRUPAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA INTELIX-BENCONSULT

Francesca Isabel, Adams Garcia.
Daniela Carlota, Ferreira Teran.

Resumen

La presente investigación se centra en analizar el impacto de la cohesión grupal en la productividad de los trabajadores pertenecientes al departamento de soporte técnico, en la empresa "Intelix-Beconsult", ubicado en Caracas-Venezuela. Se busca determinar que un mayor nivel de cohesión se traduce en un incremento en el rendimiento y la eficiencia de los grupos. Este estudio explora cómo los lazos interpersonales y la identidad compartida dentro de un grupo influyen en su productividad. La investigación es de nivel descriptivo, tipo de campo y de diseño no experimental. Su población es el departamento de soporte técnico, en la empresa "Intelix-Beconsult", ubicado en Caracas-Venezuela, que está constituida por 20 trabajadores, y su muestra fueron 10 trabajadores del departamento de soporte técnico. El proyecto de investigación estuvo comprendido por tres fases; describir la situación actual delos trabajadores, identificar los factores que influyen en la cohesión grupal de los trabajadores y determinar el efecto de la cohesión grupal en la productividad. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y el instrumento fue la escala de Likert. En conclusión, la cohesión grupal es un factor clave para la productividad de la empresa; del mismo modo, los factores internos y externos influyen en estas; el fomentar una comunicación abierta honesta y respetuosa es esencial para la cohesión y la productividad.

Palabras Clave: cohesión; productividad; grupo; organización, empresa.

Introducción

La dinámica interna de una empresa juega un papel fundamental en su éxito, la cual hace referencia al sentido de unidad, confianza y colaboración que existe entre los miembros de un equipo. Cabe destacar que, los autores Cequea y Rodríguez (2012) afirman que, "las personas se asocian, colaboran e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización" (p.121). Por lo tanto, la cohesión grupal guarda una estrecha relación con la productividad laboral, impactando en la eficiencia y eficacia con la que los trabajadores se desempeñan dentro de la organización.

Por lo tanto, es el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes; también, es la relación entre el tiempo y el resultado ya que, cuanto menos tiempo se necesiten para conseguir el resultado deseado, es indicador de productividad. Por consiguiente, en una observación realizada al departamento de soporte técnico en la empresa "Intelix-Beconsult" ubicada en Caracas-Venezuela, se pudo observar indicios de desunión grupal en el grupo de trabajo, ya que, la empresa no fomenta la cohesión grupal, esto trayendo consigo, una baja de productividad, implicando un impacto directo en el rendimiento del equipo y la satisfacción laboral de los empleados. Por ende, las causas que originan la poca cohesión grupal en el equipo son las siguientes: falta de reconocimientos de los logros, poca retribución al esfuerzo, escaza innovación, comunicación no efectiva.

Asimismo, según Agudelo y Escobar (2022) "son muchos los autores que han tratado de establecer los factores que influyen en la productividad" (p. 125), teniendo en cuenta lo anterior, la productividad será medida con indicadores tales como: cumplimientos de metas, realización de tareas, cumplimiento de los plazos establecidos y la culminación de proyectos asignados. Continuando, la falta de cohesión puede traer consecuencias a la productividad de la organización, ya que se carece de un frente unido que resuelva los conflictos que se puedan

generar a la hora de cumplir los objetivos establecidos. Por otro lado, el teletrabajo dificulta la cohesión grupal si la empresa no cuenta con las estrategias necesarias para llevarlo a cabo.

Este proyecto tiene como objetivo general analizar impacto de la cohesión grupal en la productividad la productividad de los trabajadores pertenecientes al departamento de soporte técnico, en la empresa “Intelix-Beconsult”, ubicado en Caracas-Venezuela, y los específicos, describir la situación actual de la productividad en los trabajadores pertenecientes al departamento de soporte técnico en la empresa “Intelix-Beconsult”, ubicada en Caracas-Venezuela, identificar los factores que influyen en la cohesión grupal de los trabajadores del departamento de soporte técnico en la empresa "Intelix-Beconsult" ubicada en Caracas-Venezuela y determinar el efecto de la cohesión grupal en la productividad de los trabajadores en el departamento de soporte técnico en la empresa “Intelix-Beconsult”, ubicada en Caracas Venezuela. Del mismo modo, el alcance de este estudio está limitado solo al departamento de soporte técnico de la empresa “Intelix-Beconsult” ubicado en Caracas Venezuela, por lo tanto, no se estudia los demás no se estudia los demás departamentos involucrados en la organización, así como solo se va a medir la cohesión en la productividad y no en otras variables.

Fundamentos teóricos

Teoría Z (1980)

La teoría Z o también conocida como el método japones es una teoría administrativa creada por William Ouchi y Richard Pascale; donde platearon que existían tres tipos de empresas las de tipo A (empresas americanas), las de tipo J (empresas japonesas) y las de tipo Z (empresas con la cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas) (López, 2001). Esta teoría se basa en las relaciones humanas, en la cual se reconoce al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida personal del

trabajo; por ello, los autores toman como factores: la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva. Ya que, al fomentar un ambiente de trabajo positivo, la participación de los empleados, el desarrollo a largo plazo y la búsqueda de la calidad, las empresas tipo Z pueden lograr niveles más altos de productividad y satisfacción laboral (López, 2001).

Teoría de productividad "En busca de la excelencia" (1994)

La teoría de la excelencia fue planteada por Peters y Waterman en el año de 1994 revolucionó la forma en que las organizaciones abordaban la productividad y la competitividad. Estos autores destacaron que la clave para el éxito empresarial radica en cultivar una cultura organizacional basada en la innovación, la adaptabilidad y una pasión por satisfacer al cliente. Un liderazgo visionario y transformador es fundamental para fomentar este tipo de cultura, inspirando a los empleados a superar constantemente sus propios límites y a buscar la mejora continua. Al poner al cliente en el centro de todas las decisiones y empoderar a los empleados, las empresas pueden lograr una mayor productividad y sostenibilidad a largo plazo (Casales, 1999)

Teoría de la identidad social de Tajfel (1979)

Esta teoría plantea que un individuo se define a través de los grupos que pertenecen y forman parte de la auto valoración configurando de forma importante bases para la autoestima. A través de la identidad que se tenga en el grupo, sienten seguridad y determinación que los define y es por ello es que se busca la mejor valoración para ese grupo. Del mismo modo, esta teoría explica como el concepto que un individuo tiene de sí mismo puede explicarse a través del grupo al que pertenece y su forma de actuar varía según el grupo en el que se encuentre (Martinez, 2023). Por lo tanto, esta investigación ofrece una perspectiva interesante para entender de este modo las dinámicas de los grupos y la

importancia de la cohesión grupal en el ámbito empresarial; ya que, permite generar estrategias para fomentar la cooperación y el logro de los objetivos comunes.

Estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua estado Carabobo (2021)

Del mismo modo, Perez David (2021), de la Universidad Jose Antonio Paez, Carabobo-Venezuela, en su investigación titulada: "*Estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua estado Carabobo"*. Con el objetivo de proponer estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A., Ubicada en Naguanagua Estado Carabobo. La metodología de la investigación de tipo descriptiva, con la modalidad de proyecto factible. Mediante encuestas, entrevistas y análisis FODA, el autor concluyó que la cultura organizacional y el clima laboral tienen un impacto significativo en la productividad de la empresa. A pesar de que, el autor utilizó un enfoque más amplio, analizando la cultura organizacional y el clima laboral en general. Esta investigación, por su parte, se centró específicamente en la cohesión grupal y su impacto en la productividad individual. Si bien ambos estudios coinciden en la importancia del ambiente de trabajo, nuestros resultados sugieren que la cohesión grupal es un factor aún más específico que puede explicar variaciones en la productividad dentro de una misma organización. Al comparar nuestros hallazgos, podemos observar que la cohesión grupal puede ser un factor mediador entre la cultura organizacional y la productividad individual, es decir, que la cultura organizacional, al fomentar la cohesión, puede tener un efecto positivo en la productividad.

Objetivo general

El presente estudio tiene como finalidad analizar el impacto de la cohesión grupal en la productividad la productividad de los trabajadores pertenecientes al departamento de soporte técnico, en la empresa "Intelix-Beconsult", ubicado en Caracas-Venezuela.

Objetivos específicos

1) Describir la situación actual de la productividad en los trabajadores pertenecientes al departamento de soporte técnico en la empresa “Intelix-Beconsult”, ubicada en Caracas-Venezuela.

2) Identificar los factores que influyen en la cohesión grupal de los trabajadores del departamento de soporte técnico en la empresa "Intelix-Beconsult" ubicada en Caracas-Venezuela.

3) Determinar el efecto de la cohesión grupal en la productividad de los trabajadores en el departamento de soporte técnico en la empresa “Intelix-Beconsult”, ubicada en Caracas Venezuela.

Hipótesis

En el dinámico mundo laboral actual, las empresas buscan constantemente fórmulas para optimizar el rendimiento de sus trabajadores. De este modo, los factores que inciden en la productividad, la cohesión grupal se perfila como un elemento fundamental, capaz de impulsar el desempeño individual y, por ende, el éxito colectivo. Además, basándose en los fundamentos teóricos antes planteados se puede concluir que al fomentar la cohesión grupal hay un incremento de la productividad, y a mayor cohesión grupal, mayor será la productividad individual de los trabajadores.

Esta hipótesis, que defiende una relación significativa entre la cohesión grupal y la productividad individual, se sustenta en argumentos como: un grupo cohesionado se caracteriza por un ambiente de confianza, apoyo mutuo y colaboración, donde los individuos se sienten seguros para compartir ideas, conocimientos y experiencias. Este intercambio enriquece el proceso de aprendizaje y estimula el crecimiento profesional de cada miembro, permitiéndoles abordar las tareas con mayor competencia y eficiencia.

Metodología

Este estudio descriptivo y no experimental (Fidias Arias, 2012), se enfoca en analizar la cohesión grupal y su impacto en la productividad de los trabajadores del departamento de soporte técnico de Intelix-Beconsult. Se utilizó un muestreo por conglomerados para seleccionar una muestra de diez empleados de los tres equipos existentes en una población de 20 personas respectivamente. Se aplicó un cuestionario validado por tres expertos en el área y confiable esto se midió a través del *Alpha de Cronbach* para la recolección de datos cuantitativos. La muestra se determinó mediante una fórmula estadística, considerando el tamaño de la población, el nivel de confianza y el margen de error deseado para garantizar resultados confiables. Los datos obtenidos serán analizados para responder a esta pregunta y aportar evidencia sobre la importancia de la cohesión en el desempeño laboral de equipos de trabajo.

Resultados de la investigación.

El presente estudio se llevó a cabo con el objetivo de analizar el impacto de la cohesión grupal en la productividad de una población constituida por 20 trabajadores del departamento de soporte técnico de la empresa Intelix-Beconcoult, ubicada en Caracas, Venezuela con una muestra representativa del personal de 10 trabajadores. Ahora bien, se exploraron tres variables principales, las cuales fueron: la productividad, la cohesión grupal y la relación entre ambas, esto, a través de un cuestionario de 21 preguntas. De este modo, presentarán los resultados con más relevancia dentro de esta investigación.

Pregunta № 1

¿Cree usted que cumple con las metas establecidas y de este modo ayudando a elevar la productividad laboral de la empresa?

Respuestas	Resultados
Siempre	7
Casi siempre	2
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0

Cuadro № 1: Interrogante № 1

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

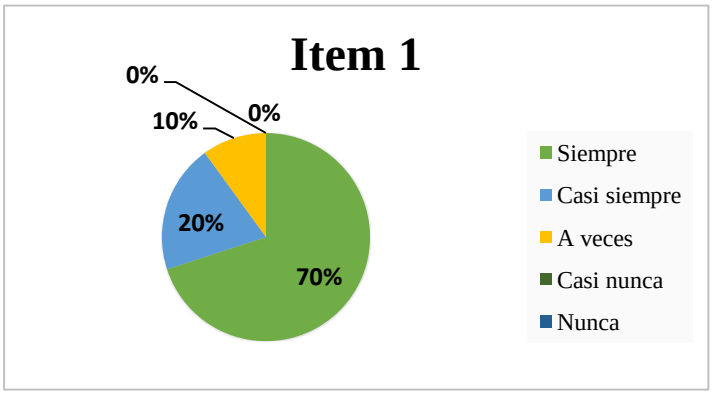


Figura № 1: Interrogante № 1

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

Si bien la mayoría de los trabajadores (90%) reconoce la importancia del cumplimiento de metas para la productividad de la empresa, un 10% considera que este factor influye de manera ocasional. Esto sugiere que otros elementos, aún no explorados, podrían estar incidiendo en el desempeño individual.

Pregunta № 2

¿Cree usted que mediante la realización de las tareas ayuda a elevar la productividad laboral de la organización?

Respuestas	Resultados
Siempre	10
Casi siempre	0
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0

Cuadro № 1: Interrogante № 2
Fuente: Adams F. y Ferreira D.

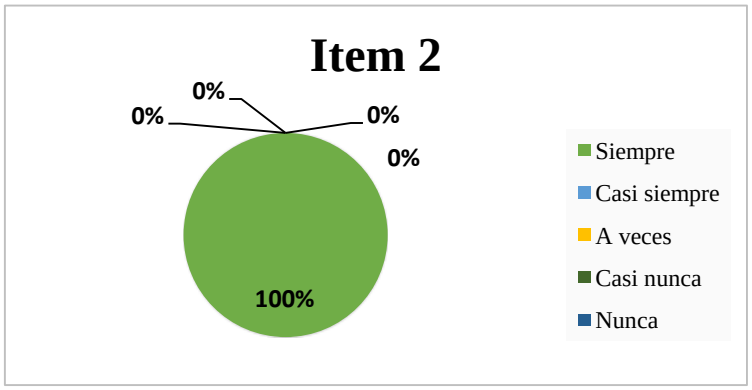


Figura № 2: Interrogante № 2
Fuente: Adams F. y Ferreira D.

Por otro lado, los resultados revelan un consenso unánime entre los empleados: la ejecución de tareas es un motor indiscutible para impulsar la productividad de la organización.

Pregunta № 4

¿Cree usted que mediante la culminación de los proyectos asignados ayuda a elevar la productividad laboral de la empresa?

Respuestas	Resultados
Siempre	9
Casi siempre	0
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0

Cuadro № 4: Interrogante № 4

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

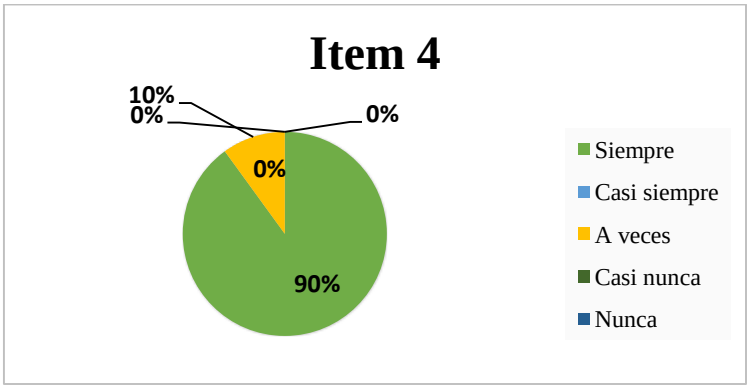


Figura № 4: Interrogante № 4

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

Francesca Adams y Daniela Ferreira. (2025). **IMPACTO DE LA COHESIÓN GRUPAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA INTELIX-BENCONSULT.** *GERENCIA E INNOVACIÓN EN TIEMPOS DIGITALES*

Los resultados revelan un fuerte consenso sobre la influencia positiva de la finalización exitosa de proyectos en la productividad. A pesar de eso, un pequeño porcentaje sostiene una visión matizada al respecto.

Pregunta № 8

¿Cree usted que las relaciones personales estrechas influyen en la cohesión grupal de la organización?

Respuestas	Resultados
Siempre	4
Casi siempre	2
A veces	1
Casi nunca	1
Nunca	2

Cuadro № 8: Interrogante № 8

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

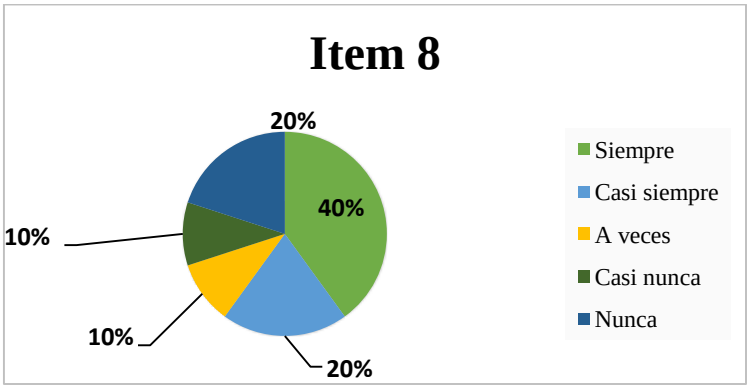


Figura № 8: Interrogante № 8

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

Las opiniones sobre el impacto de las relaciones personales en la cohesión grupal fueron variadas. Si bien una mayoría (60%) las considera influyentes, un 30% las percibe como un factor menos determinante.

Pregunta № 9

¿Cree usted que un liderazgo efectivo influye en la cohesión grupal de la organización?

Respuestas	Resultados
Siempre	9
Casi siempre	1
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0

Cuadro № 9: Interrogante № 9

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

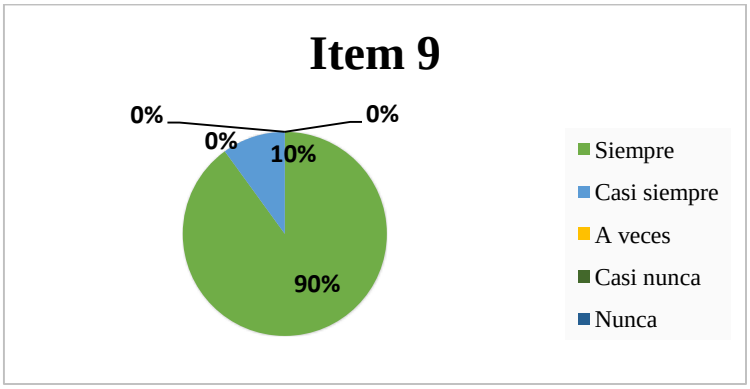


Figura № 9: Interrogante № 9

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

En cuanto al liderazgo efectivo, el 90% de los trabajadores reconoce la influencia del liderazgo efectivo en la cohesión grupal.

Pregunta № 11

¿Cree usted que la cultura organizacional influye en la cohesión grupal de la organización?

Respuestas	Resultados
Siempre	7
Casi siempre	2
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0

Cuadro № 11: Interrogante № 11

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

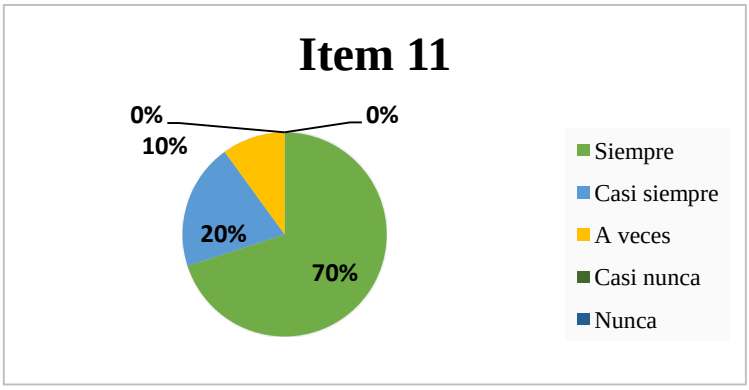


Figura № 5: Interrogante № 11

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

El 90% de los participantes reconoció la influencia significativa de la cultura organizacional en la cohesión del equipo.

Pregunta № 13

¿Cree usted que el clima organizacional influye en la cohesión grupal de la organización?

Respuestas	Resultados
Siempre	8
Casi siempre	0
A veces	1
Casi nunca	1
Nunca	0

Cuadro № 13: Interrogante № 13.

Fuente: Adams F. y Ferreira D

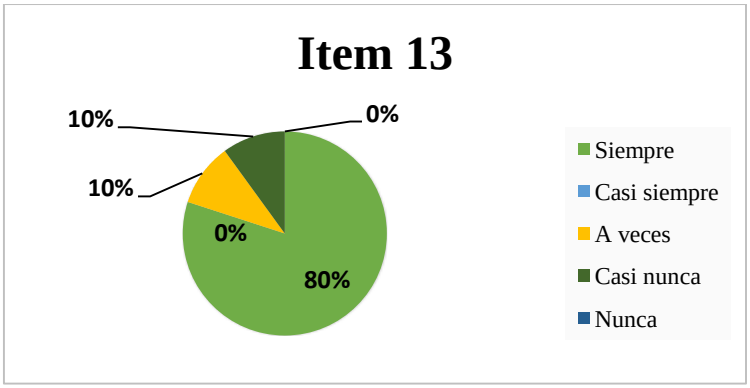


Figura № 13: Interrogante № 13

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

Los resultados revelan un amplio consenso sobre el papel fundamental del clima organizacional en la cohesión grupal..

Pregunta № 16

¿Cree usted que una mejor comunicación aumenta la cohesión grupal y, por ende, la productividad de la empresa?

Respuestas	Resultados
Siempre	10
Casi siempre	0
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0

Cuadro № 16: Interrogante № 16

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

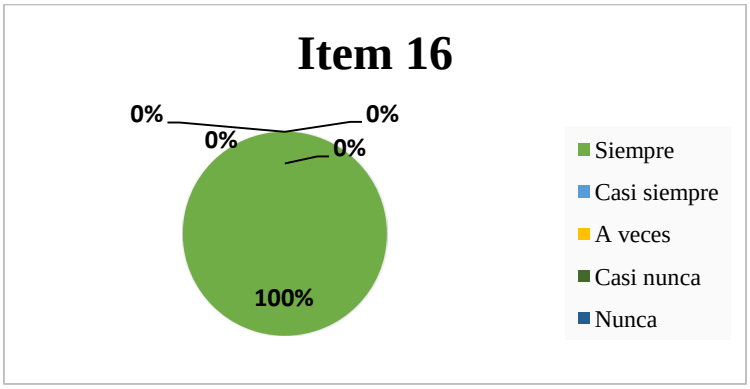


Figura № 16: Interrogante № 16

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

Todos los encuestados coinciden en que una mejor comunicación incrementa una mejor cohesión y productividad en la organización.

Pregunta № 21

¿Cree usted que mediante la culminación de los proyectos asignados ayuda a elevar la productividad laboral de la empresa?

Respuestas	Resultados
Siempre	6
Casi siempre	1
A veces	2
Casi nunca	0
Nunca	1

Cuadro № 21: Interrogante № 21

Fuente: Adams F. y Ferreira D.

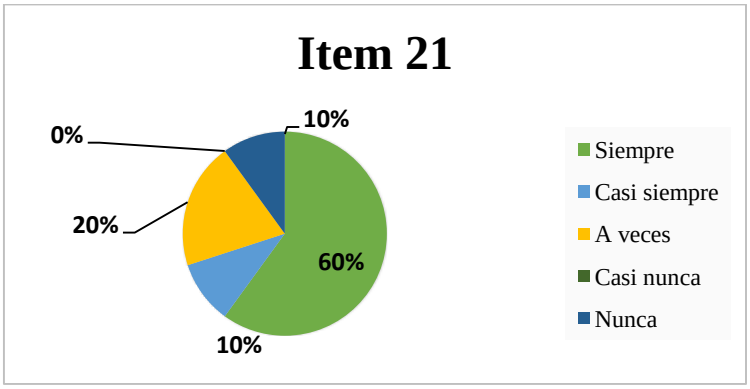


Figura № 21: Interrogante № 21

Francesca Adams y Daniela Ferreira. (2025). **IMPACTO DE LA COHESIÓN GRUPAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA INTELIX-BENCONSULT.** *GERENCIA E INNOVACIÓN EN TIEMPOS DIGITALES*

Los resultados revelan una tendencia negativa. La mayoría de los empleados (60%) asocia la comunicación superficial con una disminución de la cohesión y productividad.

Discusión y conclusiones

El estudio realizado en el departamento de soporte técnico de Intelix-Beconsult revela una correlación significativa entre la cohesión grupal y la productividad individual. Los resultados obtenidos demuestran que cuando los miembros de un equipo se sienten conectados, valorados y comprometidos con los objetivos comunes, se produce un aumento en el rendimiento individual y, en consecuencia, en la productividad general de la empresa. De este modo, factores como la confianza, las relaciones interpersonales sólidas, un liderazgo efectivo, una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable se establecen como pilares fundamentales para fomentar la cohesión grupal. Estos elementos crean un ambiente en el cual los empleados se sienten motivados para contribuir al éxito del equipo y de la organización.

Asimismo, el estudio destaca la importancia del compromiso de los empleados con las metas de la empresa y la satisfacción del cliente como factores que influyen positivamente en la productividad, ya que, al sentirse involucrados en la consecución de los objetivos organizacionales y al percibir que su trabajo tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente, los empleados se sienten más motivados y comprometidos. Sin embargo, es importante reconocer que la cohesión grupal puede verse afectada por diversos factores negativos que pueden disminuir la productividad. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias para fortalecer la cohesión grupal y crear un ambiente de trabajo positivo. Algunas recomendaciones que se le hacen a las organizaciones son: fomentar la comunicación abierta y honesta estableciendo canales de comunicaciones efectivos y del mismo modo fomentar un ambiente seguro en el cual los trabajadores puedan expresar sus ideas y opiniones.

Fomentar la comunicación abierta y honesta: Establecer canales de comunicación efectivos y fomentar un ambiente donde los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y opiniones. Del mismo modo, crear una cultura organizacional positiva, fomentando valores como lo son la confianza, el respeto y la colaboración entre compañeros de trabajo y por ultimo pero no menos importante el reconocimiento y recompensación de logros ya sean de forma individual o grupal en forma de agradecimiento a los empleados por su contribución al éxito de la empresa.

En conclusión, la cohesión grupal es un activo valioso para cualquier organización. Al invertir en el fortalecimiento de los lazos interpersonales y en la creación de un ambiente de trabajo positivo, las empresas pueden aumentar la productividad, mejorar la satisfacción de los empleados y alcanzar un mayor éxito.

Referencias consultadas.

Agudelo, B. E., y Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII (2), 122-136.

Casales, C. (1999). El problema de la excelencia en el modelo de Tom Peters. *Revista cubana de psicología*, 16(1), 1999.

Cequea, M. y Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia,* 37(2), 121-127.

Pérez, D. (2021). Estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua estado Carabobo.

Martinez, E. (2023). La teoría de la identidad social de Tajfel. *Sitio web PsicoActiva*. https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-de-la-identidad-social-de-tajfel/

Fidias, G. Arias. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme.

Garcia, G. (2023). La X y la Y del liderazgo según Mc Gregor. *Sitio web Sage*. https://www.sage.com/es-es/blog/la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mc-gregor/

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Editorial Oficina Internacional del Trabajo.

López, C. (2001) *Teoría Z de William Ouchi*. *Sitio web Getiopolis*. https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/

Mata, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigacion Educativa*, 20(1), 39-47.

Posso, R. J. y Bertheau E. L. (2020). Validez y confiabilidad del instrumento determinante humano en la implementación del currículo de educación física. *Revista Educare UPEL-IPB*, 24(3), 205-223

Raffino (2023). Administración científica. *Sitio web Concepto*. https://concepto.de/administracion-cientifica/

Silvia, Y., y Mutti, C. (2008). Tratamiento documental de los instrumentos de recolección de datos: propuesta metodológica y aplicación en la Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires. https://www.bn.gov.ar/resources/conferences/pdfs/271109_02a.pdf

Valor, M. (2022). Impacto de la motivacion laboral en los indices de productividad en Aguas Poseidon C.A Valencia estado Carabobo. Universidad de Carabobo.

Viloria, C., y Guerra, A. (2022). Responsabilidad empresarial y sostenibilidad en pequeñas y medianas industrias del municipio Iribarren, estado Lara, Venezuela. *Compendium*. Vol. 25, núm. 48, ISSN: 1317-6099 / 2477-9725.



CAPÍTULO 21

IMPORTANCIA DEL MARKETING DIGITAL PARA LA MARCA "THE NORTH FACE"

Jesús A. Avendaño Zambrano
Ivette C. Contreras_Azuaje

Resumen

En la investigación analiza detalladamente cómo las estrategias digitales pueden influir en la percepción del consumidor, moldear la imagen de marca y fortalecer la posición competitiva de las empresas en el mercado global. Asimismo, se exploran las tácticas utilizadas por "The North Face" en el ámbito digital, examinando sus impactos en términos de reputación, lealtad del cliente y éxito comercial. Examinar la relevancia del marketing digital a través de la marca "The North Face", es mostrar cómo está reconocida marca de ropa y equipamiento para actividades al aire libre ha utilizado estrategias digitales para consolidar su posición en el mercado global. Se explora las tácticas específicas empleadas por "The North Face", su impacto en la percepción del consumidor y su competitividad en el entorno digital. Además, los resultados de los investigadores afloran los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta la empresa en el panorama digital actual, ofreciendo lecciones que pueden estimarse útiles para otras organizaciones en términos de marketing digital. Según la revista española de moda y belleza distribuida por el prestigioso diario El País, SModa, destaca que se trata de una marca multimedia que entiende la moda y la belleza como un estilo de vida, es decir, "The North Face" ha pasado a ser la indumentaria preferida para los montañeros y aventureros al aire libre a una firma que viste a los más modernos (Ferrero, 2021). Tratando el deporte como una característica intrínseca en ella y a su vez, sacando el lado más *fashion* del *street style* en las ciudades cosmopolitas.

Palabras clave: Marketing digital, The North Face, Estrategias digitales, Marca.

Introducción

En el panorama empresarial contemporáneo, la marca “The North Face” se erige como un icono indiscutible en el ámbito de la moda y el equipamiento para actividades al aire libre. Reconocida mundialmente por su calidad, innovación y compromiso con la exploración, “The North Face” ha trascendido las fronteras geográficas y culturales, convirtiéndose en un referente de excelencia y aventura para millones de personas en todo el mundo.

Sin embargo, el éxito de “The North Face” no es simplemente el resultado de la calidad de sus productos, sino también de una estrategia de marketing digital inteligente y bien ejecutada. En un entorno caracterizado por la creciente digitalización y la omnipresencia de las redes sociales, esta marca ha sabido adaptarse y capitalizar las oportunidades que ofrece el mundo digital para conectar con su audiencia, construir relaciones sólidas y fortalecer su presencia de marca.

El presente trabajo explora en detalle el caso de “The North Face” como un ejemplo destacado de la importancia del marketing digital en la consolidación y el crecimiento de una marca en el siglo XXI. A través de un análisis exhaustivo, se examinan las estrategias digitales empleadas, desde la gestión de redes sociales hasta el desarrollo de contenido multimedia y la optimización del comercio electrónico.

El estudio tiene como objetivo ofrecer una visión integral y perspicaz sobre la importancia del marketing digital en el éxito empresarial, utilizando el caso de “The North Face” como punto de partida para comprender las dinámicas, estrategias y mejores prácticas que definen la era digital en la que vivimos.

En la presente era digital, el marketing se ha transformado radicalmente, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas en el mercado globalizado. En este contexto, el caso “The North Face”, emerge como un ejemplo paradigmático que ilustra la importancia crucial del marketing digital en la configuración de la identidad de marca y la gestión de la reputación corporativa.

"The North Face", marca reconocida mundialmente por su excelencia en la fabricación de ropa y equipamiento para actividades al aire libre, se vio envuelta en una disputa legal que capturó la atención del público y de la comunidad empresarial. Esta contienda enfrentó a la marca objeto de este estudio, con una empresa denominada South Butt, cuyo nombre y logotipo parodiaba de manera satírica los de la primera, generando confusión entre los consumidores.

El caso North Face contra el de South Butt plantea una serie de interrogantes cruciales sobre el papel del marketing digital en la protección de la propiedad intelectual, la gestión de la reputación de marca y la diferenciación competitiva en un entorno altamente competitivo y dinámico[1]. En este sentido, el presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) se propone indagar en profundidad sobre las implicaciones y lecciones que este caso ofrece en relación con la importancia estratégica del marketing digital en el contexto empresarial actual.

En este contexto, se utilizaron teoría que sustentaron la investigación, generar el impacto analítico de la situación actual del manejo de estrategias de marketing digital planteado para esta marca. Para ello fue importante resaltar lo señalado por Wright, (1975), quien postula que la sociedad es un sistema orgánico autorregulado, que progresa y mantiene un equilibrio integrado de todas sus partes, respondiendo a los cambios en su entorno. Conforme a esta propuesta teórica, cada individuo constituye un subsistema psicológico dentro de la sociedad, cada individuo posee motivaciones, conductas, instintos y respuestas biológicas y físicas propias, estableciendo vínculos entre el individuo y la sociedad, denominadas motivaciones psicológicas. El funcionalismo considera que para que el sistema funcione es necesario que exista un libre flujo de información e ideas y que además todos los subsectores estén informados sobre el necesario equilibrio de la sociedad. En efecto, se debe conocer bien a los medios como institución y en esta teoría se explican las instituciones según "las necesidades de la sociedad y de los individuos" (Merton, 1957).

Y cuando se aplica a los medios como institución las "necesidades" tienen que ver principalmente con las siguientes cinco funciones: informar, interpretar, transmitir la herencia cultural, entretener y movilizar (Lasswell, 1948), en este caso se definirán en las cuales se basará esta investigación:

- Informar para facilitar el progreso, los medios y plataformas de comunicación distribuyen información en un sistema que se auto adapta; ellos son autocorrectivos y con dirección propia. Pero conviene que los comunicadores sean profesionales también ejercen la función de vigilar sobre el ambiente. Los medios masivos tradicionales y digitales deben transmitir para la toma de decisiones colectivas y para el descubrimiento crítico de problemas, especialmente de aquellos originados por las concentraciones de poder.

- Interpretar los hechos para facilitar la integración y la socialización. Los medios, también servirían para la mediación entre los componentes sociales. (Sorice, 2005). En este caso más específico, las plataformas digitales utilizadas por la marca objeto de este estudio sirve como punto de partida para el social listening proporcionado por los usuarios consumidores de los productos "The North Face".

- Entretener: Diversos autores como Merton, Wright, y Mendelshon la incluyen también para reducir tensión, tolerar los inconvenientes de la vida y evitar que las sociedades se vengan abajo. Ésta es parte de la transmisión de cultura, pero añade la función del descanso (Mendelsohn, 1966). Visto de otro modo, el contenido ofrecido por "The North Face" a través de los diversos canales de comunicación en los que difunde información referente a la marca y sus productos, ofrece una vía de escape para sus consumidores mediante el uso de la información la cual en su mayoría termina desencadenando en la adquisición de productos que sirvan para desinhibir al consumidor de las vicisitudes cotidianas.

Asimismo, la teoría de Usos y gratificaciones, señala que los individuos son capaces de elegir medios según la necesidad que desean satisfacer en el momento (Katz, Blumler y Gurevitch, 1974) estas necesidades son: necesidades cognitivas (informarse), afectivo-estéticas (deseo de experiencias emotivas y agradables, integrativas (necesidad personal de

asegurarse, confianza en sí mismo, necesidad de estar con la familia y los amigos), y de evasión (relax y entretenimiento).

En un modelo de la teoría de usos y gratificaciones propuesto por Lundgberg y Hulten se concibe al público como activo, es decir, una parte importante de los medios de comunicación están dirigidos a unos objetivos y que buena parte del consumo de los medios puede ser considerado la respuesta a las necesidades sentidas por los miembros de la sociedad, debido a que, según las disposiciones psicológicas y los papeles sociales, el espectador o lector confía experimentar alguna forma de satisfacción de sus necesidades.

Esta corriente puede tener las implicaciones de que los mensajes no son interpretados individualmente, sino que vienen enmarcados a nivel social o clasificado por el nivel cultural y el socioeconómico de cada individuo de la sociedad. Por esto, los teóricos de usos y gratificaciones postulan que las interpretaciones de los mensajes no dependen solo de las gratificaciones, sino que también van a ser alterados por la cultura y posición social del sujeto que reciba el mensaje.

Metodología

El presente estudio es abordado desde una perspectiva cualitativa que tiene como propósito destacar, explicar y comprender las estrategias digitales desarrolladas por la marca especialista en deportes al aire libre, las cuales le transformaron en el gigante de las montañas, el mejor acompañante de quienes experimentan aventuras en la naturaleza, (Hernandez, 2014).

Mediante el uso del método deductivo junto a la metodología cualitativa nos adentraremos en el análisis del marketing digital, pudiendo ser altamente efectivo por las siguientes razones:

1. Se puede entender el comportamiento del consumidor, sus motivaciones, preferencias y comportamientos de los consumidores en el ámbito digital, comprendiendo la actividad en redes sociales, sitios web y otras plataformas digitales, así como sus percepciones sobre la marca en este entorno.
2. Es posible identificar los insights cualitativos a través de entrevistas, grupos focales o análisis de contenido, estos insights nos hacen comprender la percepción de la marca y las estrategias que desarrolla.
3. Admite entender el entorno cambiante al que se enfrenta el marketing digital con su entorno y el porqué de la aparición de nuevas plataformas y canales.
4. Por último, este tipo de metodología nos puede ayudar a generar nuevas ideas creativas, comprender los deseos y percepciones de los consumidores.

El análisis del marketing digital en relación con los prosumidores utilizando el método deductivo y la metodología cualitativa permite una comprensión profunda y estructurada de los comportamientos, expectativas y roles de los prosumidores en el entorno digital. A continuación, se describe cómo se pueden combinar estas metodologías para abordar este tema.

Contexto de "The North Face"

Según la información recabada en la página web oficial thenorthface.es, la marca remonta sus inicios al año 1966, a cargo de Doug Tompkins, un joven apasionado escalador, amante de la naturaleza y los deportes al aire libre, quien emprende la aventura de abrir una tienda sencilla en el barrio North Beach de San Francisco en California, Estados Unidos. Donde pudiese abastecer a todos los aventureros y exploradores de la época con materiales y productos relacionados con la montaña.

El nombre que recibe la tienda, en esa época, está inspirado en la parte más dura y severa de las montañas, específicamente haciendo alusión al monte Half Dome localizado en el Parque Nacional Yosemite en California, Estados Unidos. Dicha tienda rápidamente se convertiría en un punto trascendente comercial y cultural para los amantes de los deportes al aire libre, debido a que tres años después de inaugurar la tienda, en 1969 crearon la primera mochila para senderistas, una creación innovadora, la cual se denominó "La Ruthsack" de "The North Face", acorde con el nacimiento del concepto de "mochilero".

Desde sus inicios, se caracterizó por ser una marca comprometida con la naturaleza y las causas que apoyaban el disfrute y la preservación de esta, es por ello que en el año 1972 se involucró en patrocinar exploraciones catalogadas como hazañas, un ejemplo de ello fue la travesía de 480 kilómetros, un viaje de 30 días hasta Alaska para comprender y advertir sobre las consecuencias que supondría la construcción del oleoducto Trans-Alaska.

En 1977, la marca lanza la primera colección dedicada a la protección y preservación de los deportistas dedicados a desempeñarse en las condiciones más extremas y frías, es por ello que crean las primeras indumentarias para exteriores dedicadas a los esquiadores, las cuales hacían especial énfasis en la total protección contra las temperaturas más áridas, asegurando al deportista sequedad y transpirabilidad, de esta manera se convierten en los pioneros en introducir ropa con estas características en el mercado.

Entre los años 1983 y 1985, "The North Face" pone énfasis en elevar la calidad de las prendas textiles utilizadas por los esquiadores, es por ello que dotaron de sus últimas creaciones a los esquiadores más relevante de ese momento, para que a través de las expediciones pusieran a prueba el material y lograran la excelencia, así es como nace el equipamiento Extreme, el cual fue un hito en aquella época. Gracias a la forma de involucrarse con los deportistas, también fue posible la creación de la chaqueta y pantalon Mountain, ofreciendo protección y confort a los senderistas, escaladores y esquiadores,

elevando la imagen de la marca y posicionando "The North Face" claramente sobre un escalafón superior en cuanto a sus competidores directos.

A partir de la década de los años 2000, "The North Face" colabora con deportistas dedicados a deportes ajenos a la montaña, es el caso del ultrafondista Dean Karnazes, quien se dispuso a completar 50 maratones en 50 días, adjudicándose de esta forma un récord histórico apoyado por el patrocinio de la marca. Posteriormente, es lanzada a la venta la línea de ropa para correr con las características especiales de ser ultra ligera y funcional.

En 2017, la marca se ve exaltada nuevamente por la hazaña de un atleta patrocinado, Alex Honnold se convierte en el primer ser humano en escalar en solo integral el monolito granítico "El Capitán" del Parque Nacional Yosemite. Esta proeza humana es celebrada a nivel mundial por ser una hazaña sin precedentes, documentada y posteriormente galardonada con un premio Oscar. De esta manera "The North Face" continuaba su firme apoyo por el deporte de montaña, a pesar de incursionar en nuevas disciplinas. A lo largo del 2017, la marca se mantuvo colaborando con la escalada es por ello que consolidaron el movimiento llamado "Walls Are Meant For Climbing", movimiento a nivel mundial enfocado en unir y empoderar la comunidad mundial de la escalada.

Un año después, en 2018, es lanzado el programa "The North Face Renewed" programa desarrollado para rehabilitar equipo usado, indiferente si ha sido utilizado, devuelto, con imperfecciones o descontinuado, con el objetivo principal de no desechar ningún artículo. Posteriormente transcurren los siguientes años y la marca "The North Face", continuaba en su incansable esfuerzo por obtener la máxima calidad en sus prendas textiles para exteriores. Años después, en el 2021, la marca protagonista del presente estudio, lanza al mercado sus zapatillas dirigidas a los usuarios del Trail, trayendo un calzado innovador que se caracterizó por elevar la energía del atleta sin importar lo implacable de la ruta, de

esta forma innova nuevamente en el mercado y obtiene presencia en una nueva disciplina deportiva.

El papel del marketing digital en "The North Face"

Antes de iniciar la andadura a través de la descripción del papel del marketing digital en la marca americana protagonista de esta investigación, conviene principalmente desarrollar el concepto principal del marketing, según autores expertos en el desarrollo de esta área como lo son Gary Amstrong y Philip Kotler, quienes a través de la decimoprimera edición del libro Fundamentos del Marketing explican el término como: "Proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás" (p. 5). De esta forma se puede entender el marketing como el proceso dinámico y estratégico que requiere una profunda comprensión de los deseos, necesidades y comportamientos de los consumidores. Esta comprensión se utiliza en la mayoría de las ocasiones para el desarrollo de productos y servicios que añadan valor a cotidianidad de los diversos grupos de consumidores a quienes vaya dirigido.

Habiendo desarrollado anteriormente el concepto de marketing por sí solo, es preciso exponer el concepto de dicha disciplina conjuntamente con la actividad online, conocida como marketing digital. El experto en la materia y autor del libro titulado Marketing Digital, Habyb Selman (2017) define la siguiente terminología como "el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (plataformas en línea) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario", de esta forma explica cómo las estrategias de marketing convencional son adaptadas al mundo online, adaptándose de esta forma a las nuevas costumbres mediante estrategias que atraigan al consumidor, permitiendo a la marca, empresa u organización la supervivencia en un mundo cada vez más dependiente de las plataformas webs.

Es conveniente destacar el papel fundamental que desempeña la globalización en el ámbito del marketing digital, debido a la extensión de Internet a lo largo y ancho de todo el planeta, teniendo presencia en los lugares más remotos, conectando a diversos consumidores con la facilidad de saciar las necesidades en relación al consumo de cada individuo sin importar sus preferencias o intenciones, cada vez siendo más protagonistas en la vida del usuario, desempeñando un papel fundamental en la cotidianidad de cada persona en el planeta tierra.

Por otra parte, Chaffey & Russell (2002) desarrollan el siguiente concepto "se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes." De esta forma se logra entender cómo la convergencia entre la tecnología digital y la actividad profesional del marketing, trabajando de la mano logran ventajas económicas que al fin y al cabo son los objetivos principales de las empresas, marcas u organizaciones desde un principio.

Ahora bien, es oportuno mencionar la relación existente entre dos conceptos que trabajan a la par, esto es el comercio electrónico o e-commerce y el marketing digital. El primero implica la transacción de bienes y servicios a través de plataformas digitales, mientras que el segundo se enfoca en la promoción de estos productos o servicios utilizando una variedad de canales digitales, que incluyen Internet, redes sociales, dispositivos móviles y correos electrónicos, entre otros medios, al saber esto facilitará la comprensión de la estrecha relación de estas actividades.

Es importante recalcar, la manera en que el marketing digital se ha convertido en un pilar fundamental dentro de la estrategia global de "The North Face", una marca líder en la industria de ropa y equipamiento para actividades al aire libre. Es preciso adentrarse en el análisis del impacto y la implementación de las estrategias de marketing digital en el contexto de esta reconocida marca, explorando cómo se ha fortalecido su posición competitiva y forjar relaciones duraderas con su audiencia.

En 2019, quien para ese entonces fuese director de Ecommerce y Marketing Digital de "The North Face" para Europa, Oriente Medio y África, Federico Manno, realizó una intervención en la feria E-Show Barcelona de ese año, en la que expuso detalles de importancia con referencia al negocio online de la marca, específicamente "El segmento más rentable es el ecommerce, de ahí que lo estemos intensificando" A su vez, pronosticaba para el 2021 un porcentaje del 16% destinado a la venta online de sus productos. Es preciso mencionar que dos años después, al cerrar el ejercicio fiscal 2021/2022, la multinacional VF, empresa matriz de marcas de moda como la propia "The North Face", destacó un incremento del 33% en sus ventas, generando de esta forma la cifra de 3.239 millones de dólares.

Para "The North Face" las herramientas y avances tecnológicos en materia de marketing digital han supuesto un gran aliado para la notoriedad de la firma frente a nuevos competidores en el mundo del retail deportivo, competencia cada vez más voraz, de esta manera la marca americana constantemente ha innovado en materia publicitaria, trabajando conjuntamente con agencias publicitarias ansiosas por impactar en el mercado con estrategias cada vez más disruptivas, en algún caso demasiado atrevidas, como la campaña suscitada conjuntamente con la agencia de origen brasileña Leo Burnett Tailor , el objetivo consistió en suplantar las fotografías originales de los destinos que a su vez proporcionaban gran beneficio en las búsquedas orgánicas a través del posicionamiento del que goza Wikipedia, con fotografías sobre estos mismos destinos naturales en la que de una u otra manera tuviese presencia la marca, sea mientras se hacía visible un aventurero portando alguna prenda textil o simplemente una tienda de campaña, pero siempre con la omnipresencia de la marca "the North Face".

Esta campaña fue acompañada de un video en el que detallaron el proceso de toda la estrategia hasta su consumación final, aunque el resultado final acabó siendo una disputa por parte de la página afectada, Wikipedia, conocida por su política de no publicidad a terceros, increpando la campaña, "the North Face" acabaría disculpándose y retirándose, aunque, si

bien es cierto, la campaña logró el alcance de notoriedad y social listening entre su público objetivo gracias a utilizar los canales digitales como altavoz y vitrina para conseguir visibilidad demostrando una vez más, como el marketing digital es uno de los pilares de la estrategia de la marca

Posicionamiento de "The North Face" en el mercado de outdoor

"The North Face" posee un privilegiado posicionamiento en el mercado de las marcas que incursionan en las actividades al aire libre o mejor conocido como "outdoor", por su término originario en inglés. Esto en consecuencia del crecimiento constante, compromiso con la innovación tecnológica en los artículos deportivos y prendas textiles especialmente enfocadas para satisfacer las más exigentes demandas de los aventureros, sin importar las condiciones climatológicas y siempre teniendo presente transmitir la concientización sobre el respeto medioambiental a todos los usuarios.

La alta calidad, durabilidad y funcionalidad son características que han elevado la imagen de la marca por sobre todos sus competidores directos, siendo catalogada como emblema de la cultura montañera siendo "The North Face" de las marcas preferidas en quienes buscan confianza en equipos para adentrarse en la naturaleza, vivir nuevas experiencias sin que la calidad de sus complementos textiles sea un impedimento y no preocuparse por nada externo al motivo principal, la aventura.

Prosumidores en el Marketing Digital

Los prosumidores representan un cambio significativo en la dinámica del marketing digital. Su rol activo en la creación y promoción de contenido no solo modifica las estrategias de marketing tradicionales, sino que también ofrece oportunidades para una mayor autenticidad y conexión con las audiencias. Al entender las motivaciones y comportamientos

de los prosumidores, las empresas pueden diseñar campañas más efectivas y crear comunidades de marca más comprometidas y leales.

Cabe destacar que, los prosumidores son individuos que asumen un rol dual en el mercado: actúan tanto como consumidores como productores. Este término, acuñado por Alvin Toffler en su libro "La Tercera Ola" (1980), describe a aquellos consumidores que participan activamente en la creación, modificación y distribución de productos y contenidos. En el contexto del marketing digital, los prosumidores son esenciales porque aportan autenticidad y credibilidad que las marcas tradicionales a menudo no pueden ofrecer.

Importancia de los Prosumidores en el Marketing Digital

1. Autenticidad y Credibilidad: Los prosumidores son percibidos más auténticos y creíbles que las marcas. Sus recomendaciones y contenidos generan confianza entre otros consumidores porque se perciben como opiniones genuinas y desinteresadas.

El contenido generado por los prosumidores, como reseñas, testimonios y videos, puede influir significativamente en las decisiones de compra de otros usuarios. Las marcas que fomentan y amplifican este tipo de contenido pueden beneficiarse enormemente de su autenticidad.

2. Engagement y Lealtad: Los prosumidores tienden a estar más comprometidos con las marcas que valoran sus aportes. Al sentirse parte del proceso de creación y promoción, desarrollan una conexión emocional más fuerte con la marca.

Este compromiso se traduce en lealtad, ya que los prosumidores no solo continúan comprando productos de la marca, sino que también la recomiendan activamente a su red de contactos, actuando como embajadores de la marca.

3. Innovación y Mejora de Productos: Los prosumidores ofrecen retroalimentación valiosa que puede ser utilizada para mejorar productos y servicios. Sus opiniones y sugerencias pueden ayudar a las marcas a identificar áreas de mejora e innovar.

Las empresas que escuchan a sus prosumidores y actúan en base a sus comentarios pueden desarrollar productos más alineados con las necesidades y deseos del mercado, aumentando así su competitividad.

Estrategias para Involucrar a los Prosumidores

1. Plataformas de Participación: Las marcas deben crear y fomentar plataformas donde los prosumidores puedan participar activamente. Esto incluye foros, comunidades en redes sociales, y sitios web dedicados a la colaboración y co-creación.

Ejemplos exitosos incluyen las comunidades de usuarios de Lego Ideas, donde los fanáticos pueden proponer y votar por nuevos sets, o las plataformas de crowdsourcing de contenido de marcas como GoPro.

2. Programas de Recompensas y Reconocimiento: Implementar programas que recompensen a los prosumidores por su participación puede incentivar aún más su involucramiento. Esto puede incluir descuentos, acceso anticipado a productos, o reconocimiento público en las plataformas de la marca.

Además, destacar a los prosumidores más activos y sus contribuciones en los canales oficiales de la marca puede aumentar su motivación y sentimiento de pertenencia.

3. Colaboraciones y Co-Creación: Las marcas pueden colaborar directamente con los prosumidores en el desarrollo de nuevos productos o campañas de marketing. Involucrar a

los prosumidores en el proceso creativo no solo genera productos más relevantes, sino que también fortalece la relación entre la marca y su comunidad.

Por ejemplo, empresas como Starbucks han utilizado plataformas como My Starbucks Idea para recoger ideas directamente de los consumidores, muchas de las cuales han sido implementadas exitosamente.

Medición y Evaluación del Impacto de los Prosumidores

Para evaluar el impacto de los prosumidores en el marketing digital, es crucial implementar métricas específicas:

1. Métricas de Engagement:

- Medir el nivel de interacción de los prosumidores con la marca, incluyendo comentarios, compartidos y likes en redes sociales, así como la participación en foros y comunidades.
- Evaluar el alcance y la frecuencia del contenido generado por los prosumidores y su impacto en las métricas de engagement de la marca.

2. Análisis de Sentimiento:

- Utilizar herramientas de análisis de sentimiento para evaluar cómo los prosumidores perciben la marca y los productos. Esta información puede ser utilizada para ajustar estrategias y mejorar la satisfacción del consumidor.
- El análisis de sentimiento también puede ayudar a identificar tendencias y problemas emergentes, permitiendo a las marcas responder rápidamente.

Estrategias de marketing digital de “The North Face”

Las estrategias de marketing digital de "The North Face" son una combinación de narración de historias cautivadoras, compromiso con la comunidad, colaboración con influencers y contenido educativo. Estas se han consolidado como un referente en la industria, integrando una combinación de elementos que no solo promocionan sus productos, sino que también construyen una conexión emocional y auténtica con su audiencia. En un mundo cada vez más digitalizado, la capacidad de una marca para destacar y resonar con su público objetivo es crucial, y "The North Face" ha logrado hacerlo de manera efectiva a través de diversas tácticas innovadoras.

Primero, la narración de historias cautivadoras se ha convertido en el núcleo de sus campañas de marketing. A través de historias inspiradoras que resaltan aventuras al aire libre y exploraciones extremas, "The North Face" no sólo muestra sus productos en acción, sino que también asocia su marca con la pasión, la resistencia y el espíritu de aventura. Estos relatos, a menudo presentados en forma de vídeos de alta calidad, blogs detallados y publicaciones en redes sociales, capturan la imaginación de su audiencia y los motivan a formar parte de esta comunidad de aventureros.

El compromiso con la comunidad es otro pilar fundamental de su estrategia. "The North Face" fomenta una relación cercana y continua con sus consumidores mediante la creación de eventos, foros y plataformas donde los clientes pueden compartir sus propias experiencias y aventuras. Esta interacción bidireccional no solo fortalece la lealtad de los clientes, sino que también genera un valioso contenido generado por los usuarios, que a su vez refuerza la autenticidad de la marca.

La colaboración con influencers es una táctica clave que ha permitido a "The North Face" ampliar su alcance y credibilidad. Asociándose con figuras reconocidas en el mundo del deporte y la aventura, la marca aprovecha la influencia y el seguimiento de estos individuos para llegar a un público más amplio y diverso. Estas colaboraciones no son

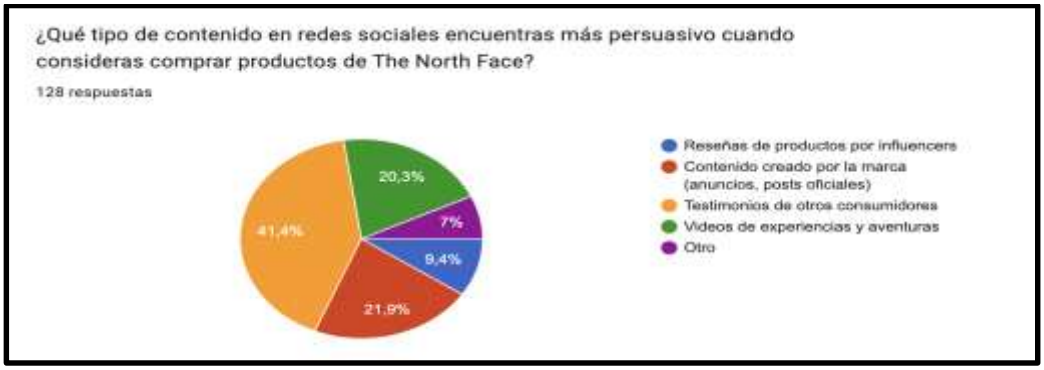
meramente transaccionales; se basan en relaciones auténticas que reflejan los valores y la misión de la marca, lo que asegura una resonancia genuina con la audiencia.

Finalmente, el contenido educativo es una parte integral de su enfoque de marketing. "The North Face" invierte en la creación de guías, tutoriales y recursos informativos que no solo destacan las características y beneficios de sus productos, sino que también proporcionan a su audiencia conocimientos útiles sobre actividades al aire libre. Este enfoque educativo no solo posiciona a la marca como una autoridad en su campo, sino que también empodera a sus consumidores, haciéndolos sentir más preparados y seguros para embarcarse en sus propias aventuras.

Análisis de clientes

Mediante un cuestionario con la herramienta de Google Forms se ha realizado una serie de preguntas a nuestro entorno recibiendo un total de 129 respuestas. A continuación, se presentan los gráficos extraídos de esta segmentación y se analizan uno por uno los resultados de la misma.

Gráfico 1

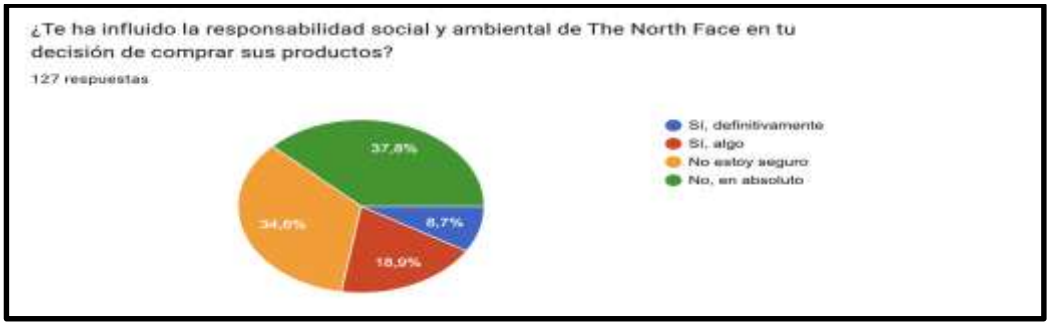


La mayor parte de los encuestados (41.4%) considera que los testimonios de otros consumidores son los más persuasivos. Esto resalta la importancia de las opiniones y experiencias compartidas por otros usuarios, que pueden proporcionar una validación social crucial para los posibles compradores. Los consumidores confían en las experiencias de sus pares como una fuente de información auténtica y confiable. El contenido creado por la marca ocupa el segundo lugar con un 21.9%. Este dato indica que los anuncios oficiales y publicaciones de la marca todavía tienen un impacto significativo en la persuasión de los consumidores, aunque no tanto como el contenido experiencial.

Los testimonios de otros consumidores son persuasivos para el 20.3% de los encuestados. Este resultado sugiere que los consumidores de The North Face valoran altamente el contenido que muestra el uso real de los productos en escenarios auténticos y emocionantes, lo cual resuena con su deseo de vivir experiencias al aire libre y aventureras. Las reseñas de productos por influencers obtienen un 9.4%, mostrando que, aunque los influencers tienen cierta influencia, su impacto es menor comparado con otros tipos de contenido. Esto puede deberse a una percepción de menor autenticidad o relevancia personal en comparación con el contenido generado por otros consumidores o las experiencias directas.

Finalmente, el 7% de las respuestas se agrupan en la categoría "Otro", lo que sugiere que existen otros tipos de contenido que también pueden ser persuasivos, aunque no fueron especificados en esta encuesta. En resumen, el gráfico revela que los consumidores de The North Face son más influenciados por el testimonio de otros consumidores, el popularmente conocido como “boca a boca”, seguido por contenido oficial de la marca. Esto subraya la importancia de tener satisfechos a los clientes, tanto en el proceso de compra como en el soporte postventa ya que de esta manera podrán promocionar de una manera orgánica la marca. También podemos ver la importancia de crear contenido auténtico y emocionalmente resonante para captar la atención y la confianza de los consumidores.

Gráfico 2



La mayoría de los encuestados (37.8%) indicó que la responsabilidad social y ambiental de The North Face no influye en absoluto en su decisión de compra. Este resultado sugiere que, para una parte considerable de los consumidores, los factores sociales y ambientales no son un determinante clave a la hora de elegir productos de esta marca. El 34.6% de los encuestados respondió que no están seguros de si estos factores influyen en su decisión de compra. Esto podría indicar una falta de conciencia o información sobre las prácticas de responsabilidad social y ambiental de la marca, o simplemente que estos factores no son lo suficientemente prominentes como para ser un criterio decisivo.

Un 18.9% de los encuestados indicó que la responsabilidad social y ambiental de The North Face influye "Sí, algo" en su decisión de compra. Este grupo representa a los consumidores que consideran estos factores como uno de los varios elementos en su proceso de toma de decisiones, aunque no necesariamente como el más importante. Finalmente, el 8.7% de los encuestados afirmó que la responsabilidad social y ambiental de la marca influye definitivamente en su decisión de compra. Este segmento de consumidores valora altamente las prácticas éticas y sostenibles y las considera un criterio crucial al seleccionar productos.

En resumen, el gráfico muestra una distribución diversa de opiniones sobre la influencia de la responsabilidad social y ambiental de The North Face en las decisiones de compra de los consumidores. Mientras que una mayoría significativa no considera estos

factores como decisivos o no está segura de su influencia, hay una proporción notable de consumidores que sí los tienen en cuenta, ya sea de manera definitiva o parcial. Esto sugiere que, aunque las prácticas de responsabilidad social y ambiental pueden no ser el factor principal para todos los consumidores, aún desempeñan un papel importante para un segmento significativo del mercado.

Conclusiones

Los prosumidores representan una fuerza poderosa en el marketing digital, ofreciendo autenticidad, credibilidad y un alto nivel de compromiso que las marcas tradicionales no pueden igualar. Al involucrar a los prosumidores de manera estratégica y ética, las empresas pueden no solo mejorar sus productos y servicios, sino también fortalecer la lealtad y el compromiso de su base de clientes.

El análisis detallado del papel del marketing digital en The North Face revela el compromiso y la innovación de la marca en la adopción de estrategias digitales para alcanzar y comprometer a su audiencia. A través de una presencia activa en redes sociales, el desarrollo de contenido multimedia cautivador, la optimización del comercio electrónico y la personalización de la experiencia del usuario, The North Face ha logrado no solo mantenerse a la vanguardia de la industria, sino también crear conexiones significativas con su audiencia y generar un impacto duradero en el mundo del marketing digital.

Bibliografía

Benassini, C. (2014). De audiencias a prosumidores. Acercamiento conceptual. Revista luciérnaga-comunicación, 6(12), 16-29.

Diaz, G.H. & Daza, J. P. (2020) Prosumidores y comunicación en la era digital. Universidad Católica Andrés Bello Montalbán. Caracas

Ferrero, C. (2021). The North Face: de marca para montañeros a firma favorita de los más modernos. Revista SModa.
https://elpais.com/smoda/the-north-face-estrategia-marca-relevante.html#

Hernández, S.; Fernández, C.; Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 6ta. Edición.

Sánchez Carrero, J., & Contreras Pulido, P. (2012). De cara al prosumidor: producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0.

Selman, H. (2017). Marketing Digital. California, Estados Unidos

The North Face case Study | Contentsquare. (2023, 21 junio). Contentsquare - Es. https://contentsquare.com/es-es/customers/the-north-face/

Yun, T. (2023, 25 octubre). Modelo de negocio The North Face. Modelo Canvas. https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-the-north-face/

El gerente más valioso es aquel que primero puede crear,
y entonces implementa.

Phil Crosby

"**Reflexiones sobre calidad**" (1995)



CAPÍTULO 22

LA GERENCIA: UNA VISIÓN DEONTOLÓGICA SOCIAL DESDE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Doris Xiomara Suárez Pérez

Resumen

En el contexto universitario, la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gerencia plantea desafíos éticos que deben abordarse desde una perspectiva deontológica social. El gerente de la educación universitaria, le corresponde la gestión de los servicios administrativos y económicos. En tal sentido, debe tener un perfil integral para desempeñar tan importante labor. Los nuevos escenarios, aboga por una Universidad que asuma una perspectiva deontológica social. **Objetivo** Generar Constructo Teórico para la Gerencia mediante una Visión Deontológica Social desde la Inteligencia Artificial en el Contexto Universitario del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC), ubicado en el Castaño, Maracay. **Método:** El enfoque epistémico fue el postpositivismo, mientras que la metodología corresponde al enfoque cualitativo y método hermenéutico. Los informantes fueron dos gerentes y un profesor de aula del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC); la técnica de recolección de datos fue la entrevista en profundidad y como instrumento un guión de entrevista. Las técnicas de análisis la categorización, estructuración y triangulación. **Entre los hallazgos** se aprecia, la Universidad como institución se enfrenta al desafío de satisfacer con eficacia exigencias de orden exógeno y endógeno, en un ambiente de severas restricciones financieras y profundos cambios económicos y políticos de alcance mundial; al mismo tiempo que reconoce la necesidad de adecuar sus estructuras, modalidades y formas de organización, así como sus modelos educativos.

Palabras clave: Deontológica, Educación, IA, Gerencia, Universidad.

Introducción

Las universidades son lugares complejos, dinámicos, preocupados por procesos de cambios, que tiene que estar inmerso en materias importante como son la ciencia y la tecnología. Las capacidades gerenciales ejercidas dentro de estas a nivel mundial han puesto de renombre el peso determinante para la toma de decisiones y en Venezuela se certifica dicha doctrina.

Las universidades tienen un gran compromiso de poner en el camino de nuestra sociedad un conjuntos de conocimientos adecuados al contexto que se está viviendo, estar a la vanguardia y manejado temas de competitividad, productividad, globalización y ecología. Desde la perspectiva gerencial se debe contar con líderes, honestos, éticamente responsables, comprometidos como clave principal para las transformaciones y cambios que se necesita, sus valores se deben adaptar a las nuevas exigencia del país.

Desde la gerencia se toman decisiones que impacta en un grupo de personas, y es por ello de suma importancia que mantenga una buena comunicación con sus colaboradores, en la medida en que esta puede darse cuenta de los objetivos a concretar. Lograr una buena comunicación suele ser una de las más importantes tareas de la gerencia, y es por ello que se suele tener reuniones individuales con cada integrante del grupo, como así también reuniones de todo el equipo en conjunto.

La implementación de sistemas de IA en la gerencia universitaria debe contemplar la responsabilidad ética de garantizar la transparencia, imparcialidad y equidad en la toma de decisiones. Es crucial que los algoritmos utilizados sean éticamente diseñados para evitar discriminación y sesgos, y que se promueva la rendición de cuentas en las decisiones tomadas.

La gestión de datos personales en el contexto universitario plantea dilemas éticos relacionados con la privacidad y la confidencialidad. Es fundamental que los sistemas de IA utilizados respeten la privacidad de los estudiantes, docentes y personal administrativo, y que se establezcan medidas adecuadas para proteger la información sensible de posibles vulneraciones. La opacidad en los procesos de toma de decisiones automatizados puede socavar la confianza en la gestión universitaria. Es necesario promover la transparencia en las acciones gerenciales basadas en IA, brindando claridad sobre cómo se utilizan los algoritmos y asegurando que las decisiones sean comprensibles y justificables.

La capacitación en ética y responsabilidad social debe ser un componente integral de la formación en gerencia universitaria, especialmente en el contexto de la inteligencia artificial. Los futuros gerentes deben estar preparados para reflexionar sobre las implicaciones éticas de sus decisiones y acciones, así como para promover una cultura organizacional ética y sostenible.

La integración de la inteligencia artificial en la gerencia universitaria plantea desafíos éticos que requieren una visión deontológica social para garantizar la responsabilidad, transparencia y protección de los valores éticos fundamentales. La formación en ética y la promoción de una cultura organizacional basada en principios éticos son elementos clave para gestionar de manera ética y socialmente responsable la implementación de la IA en el contexto universitario.

Desde esta perspectiva el propósito de la investigación es Generar Constructo Teórico para la Gerencia mediante una Visión Deontológica Social desde la Inteligencia Artificial en el Contexto Universitario del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC), ubicado en el Castaño, Maracay.

Revisión de la Literatura

La Gerencia Universitaria

Desde esas perspectivas, se ubica la gerencia universitaria entendida como el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional y que tiene como fin mejorar el proceso administrativo de las diferentes instituciones, el aprendizaje de los alumnos, la eficiencia del personal docente y la situación educativa en general.

Una Gerencia universitaria eficaz debe acrecentar un conjunto de conocimientos vinculados en lo que se destaca la planeación, organización, ejecución, control, evaluación y toma de decisiones. En estos momentos el rol de la gerencia es guiar y dirigir las organizaciones de tal manera que sus objetivos favorezcan a resolver las necesidades de la sociedad y la de su grupo tan eficientemente como le sea posible.

Teoría de Herzberg

Evans j, Lindsay W (2013) Representante Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo y consultor norteamericano, que se convirtió en una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas; la teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. Enuncia que a partir de este modelo surgió el concepto de enriquecimiento del trabajo que se define como el aumento de áreas de responsabilidad de los trabajadores para dar mayores oportunidades de aplicación a una variedad de conocimientos, "el gran panorama" y ganar una sensación de cumplimento por terminar todos los aspectos de una tarea.(p.168).

Teoría de Douglas McGregor,(Teoría X , Teoría Y)

Evans j, Lindsay W (2013) Douglas McGregor representante de esa teoría define la misma como la Teoría X-Teoría Y, trata sobre el papel de las hipótesis administrativa en la motivación de los empleados.

Si bien se relaciona con la motivación, en realidad el modelo es una descripción de los estilos de liderazgo. Según la Teoría X, se supone que los trabajadores no tienen interés en la calidad. Por tanto, la gerencia debe dar incentivos y castigos, así como supervisión y control estrecho. (p.306)

La Teoría X guía las prácticas gerenciales, entonces es probable que existan enfrentamientos.

La Teoría Y delega confianza en las personas y establece confianza delegando responsabilidades y seguridad en el autocontrol del empleado. La Teoría Y conduce los métodos participativos y el mejoramiento continuo.

Deontología Social

La ética es aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como se comporta el hombre y, al mismo tiempo la instancia desde la cual formulamos principios y criterios acerca de cómo debemos comportarnos y hacia donde debemos dirigir nuestra acción, designamos con la palabra "Ética" el comportamiento , la conducta y el actuar de las personas.

También se puede definir ética como: orientar acciones racionalmente durante toda la vida, hacia bienes. Analicemos ahora cada uno de estos elementos.

Orientar: antiguamente la ética se caracterizaba por decir a las personas lo que tenían o no que hacer (ej.: no al aborto); hoy en día la ética no pretende solucionar sino orientar, ser una guía.

Acciones: La ética no pretende orientar el pensamiento, sino las acciones. No se preocupa por lo que se piensa sino por lo que se hace. No es un saber teórico, es un saber práctico; las cuestiones prácticas le incumben a todo el mundo

El Director como Gerente Universitario emergente siglo XXI

El director de una institución es el profesional que lleva las dirección sobre él incurre todas los compromisos, los aciertos y desaciertos. El director no es sólo la componente importante de una institución, sino un líder de esa comunidad. El director debe ser un perspicaz reformador de la tarea educativa, debe facilitar la ayuda necesaria para que los docentes de la institución se desenvuelvan y sus actividades la realicen en forma armoniosa y eficaz mediante la aprobación de metas comunes.

Se reflexiona, que orientar a los docentes en una institución es intensamente difícil porque ellos están en el mismo nivel social y educacional del director, este debe tratarlos como miembros y colaboradores, más que como subordinados. El director como gerente emergente de su organismo, debe contar con un personal idóneo, a fin de lograr metas y objetivos planteados, su éxito dependerá de la calidad de su grupo de trabajo y para lograr esto, es necesario que concilie los intereses particulares y obtenga los objetivos sociales. Una buena dirección se identifica con los principios de la gerencia moderna, entre los cuales se destacan los de eficiencia, toma de decisiones, coordinación e integración.

METÓDICA

Este capítulo se dirige al fundamento sistémico de métodos técnicas e instrumentos, que enmarcados en el referente epistemológico, ontológico, axiológico y teleológico, posibilitan la producción teórica de constructos inmersos en la Gerencia mediante una Visión Deontológica Social desde la Inteligencia Artificial en el Contexto Universitario del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC), ubicado en el Castaño, Maracay.

Paradigma

Dada la naturaleza de la investigación y en atención al objeto de estudio, pero también a la propuesta de construcción teórica, la investigación se ubica en el paradigma interpretativo. De acuerdo a Sandín (2003) este enfoque desarrolla interpretaciones de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica. Se considera a Weber (1922) como precusor de este paradigma. Entre sus supuestos básicos se encuentra la naturaleza interpretativa, holística, dinámica y simbólica de todos los procesos sociales, incluidos los de la investigación.

Método

La investigación se ubica en el método cualitativo hermenéutico, ya que es un proceso que se interesa por el entendimiento de las significaciones, que el hombre hace de la realidad, a propósito Márquez (2000:5) señala, que "los contextos socioeducativos se han convertido en sitios de intensa interacción social, donde los actores escolares construyen activamente versiones múltiples de esa realidad, a través de intercambios intersubjetivos". En este sentido, los métodos cualitativos por ser emergente y humanista.

En este caso: tres profesionales del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC) con 5 años de experiencia en Gerencia. Todo este diálogo de saberes entre los actores y el investigador, hará posible conocer e interpretar los significados y sentido que estos

actores sociales le otorgan al fenómeno estudiado, lo cual originará las categorías emergentes.



Figura 1. Categorías – Subcategorías Emergentes**.**

Fuente: Suarez (2024)

Análisis – Insertación: Aproximación Teórica

En este aparte se presenta la síntesis interpretativa del Constructo Teórico para la Gerencia mediante una Visión Deontológica Social desde la Inteligencia Artificial en el Contexto Universitario del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC), ubicado en el Castaño, Maracay., ubicado en el Castaño, Maracay, que se estructura en cuatro ejes temáticos articulantes de la nueva arquitectura del saber generada. Estos son: gerencia universitaria, desempeño gerente, Administrativo- Financiero y la Moral, deontología social. Los cuales se presentan, a continuación, en la figura 2:



Figura 2. Ejes Temáticos Ordenadores del Saber**.**

Gerencia Universitaria

El gerente universitario se refiere al hombre. Es el que integra a la gente en un proyecto común, consiguiendo que sus puntos fuertes sean eficaces y su debilidades irrelevantes. Es la misión de toda institución proyectar hacia el futuro digno, valioso y retador, inspirado en los valores, ética, compromiso, responsabilidad, creencias y convicciones de las personas que la componen. En esto consiste la gerencia y esta es la razón del que la lideriza, se constituye en un factor crítico determinante.

En estos tiempo donde se vive un mundo de competitividad, globalización, nuevas tecnologías, protección ecológica, se está pidiendo a grito personas competentes, cualificadas, con posiciones bien clara del rol que van a desempeñar dentro de las instituciones y en especial en las universidades. Todos los funcionarios y gerentes que desempeñan cargos dentro de las instituciones deben aportar lo

mejor de sí mismo y que estén en la capacidad de contribuir a la sociedad y dejar algo que de verdad merezca la pena.

La gerencia universitaria debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos. Sin este compromiso no hay gerencia, solo hay pandilla. La institución debe tener objetivos simples, claros , medibles y uniformes. La misión de la organización tiene que ser suficientemente clara e importante, para proporcionar una visión común. Los objetivos que incorpora, relacionado con esta misión tienen que ser claros, públicos y reafirmados continuamente.

Desempeño Gerente

En la práctica de la gestión del talento humano existen una diversidad de concepciones y definiciones acerca de lo que significa desempeño laboral (ocupacional). Sin embargo, en esta investigación se consideró lo propuesto por Chiavenato (2005) quien plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo.

Asimismo, considera que es una actuación orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica.

A partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro

de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares.

Deontología Social

Desde sus orígenes el trabajo social ha prestado una particular atención a los valores y principios en los que se fundamenta la intervención profesional. La evolución y complejidad de los problemas sociales, de las políticas sociales y las organizaciones de servicios sociales, plantean nuevas exigencias y fundamentos en la formación y en las prácticas profesionales.

Desde esta perspectiva los valores éticos buscan responder al deber ser. La persona humana no es un simple producto del azar o una mera combinación genética. Cada persona se construye a si misma a través de sus decisiones y haciendo uso de su libertad, inteligencia y de su voluntad. Hacer un buen uso de esa libertad, utilizando la capacidad de juicio para distinguir el bien del mal y eligiendo el camino de la actuación correcta, seria los criterios que sintetizan ese debe ser o ideal que persigue el afán ético, supone una tensión constante entre lo que se puede y lo que se quiere, entre lo que se logra y aquello a lo que se aspira.

En el mundo contemporáneo, se confunde entorno a este aspecto de la ética. Se confunde lo que el ser humano es o hace con lo que debe ser y hacer. Así, es común encontrar actitudes que pueden expresarse con la formula, si todo el mundo lo hace, entonces no debe ser malo. Con estas premisas se llega a afirmar que una acción indebida o reprobable es buena sólo porque la mayoría de las personas actúan así, que es lo que se ha venido llamando ética estadística. Es una confusión entre lo que el hombre hace y lo que el hombre debe hacer y llegar hacer.

Aportes de la Investigación

El principal aporte de la investigación es la temática escogida desde dos vertientes. Por un lado, la gerencia universitaria, por otra, la deontología Social. Las dos temáticas han sido objeto de investigación desde las líneas de la investigación del Universidad Bicentenaria de Aragua, en tal sentido la originalidad del estudio. Los ejes temáticos de la construcción teórica constituyen una valiosa contribución a la participación y requerimientos de a la gerencia desde una visión deontológica social en escenarios de la Educación Universitaria.

La inteligencia artificial está transformando el contexto universitario al potenciar la enseñanza y el aprendizaje, impulsar la investigación, optimizar la gestión administrativa y mejorar la interacción con la comunidad académica. Si se implementa de manera ética y responsable, la IA puede ser una herramienta poderosa para impulsar la innovación y el progreso en las instituciones educativas.

En el siglo XXI, la Universidad como institución se enfrenta al desafío de satisfacer con eficacia exigencias de orden exógeno y endógeno, en un ambiente de severas restricciones financieras y profundos cambios económicos y políticos de alcance mundial; al mismo tiempo que reconoce la necesidad de adecuar y modernizar sus estructuras, modalidades y formas de organización, así como sus modelos educativos, en razón de la emergente necesidad de ofrecer respuestas ante las demandas de la sociedad civil y del Estado. Esto ha dado lugar al surgimientos de modelos emergentes llamados también de nueva generación. En Venezuela en el contexto del proyecto Alma Mater, el cambio y nuevos escenarios son inminentes.

Desde esta perspectiva, se requiere de la gerencia universitaria, el dominio de diferentes áreas del conocimiento como son; la administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica. Por consiguiente, entender el concepto de gerencia dentro de las instituciones de educación universitaria, es un aspecto clave para poder señalar el cumplimiento de sus función social,

con respecto a la cultura organizacional, luego ésta podrá ser construida sobre la base de premisas o supuestos diferentes tales como; la importancia que tiene la gerencia universitaria para las autoridades como gestores universitarios, la relevancia que tiene dicho concepto para los otros actores de la comunidad académica, así como las implicaciones que tienen estos conceptos para la construcción y avance de la institución de educación universitaria.

Es significativo expresar que se debe reconocer que precisar los principios, valores y filosofía establecida por el IUAC es siempre algo laborioso, pero no difícil, son aspectos que desde su inmediatez operativa, son a veces cuestionadas; sin embargo, tomando en cuenta la necesidad de fortalecer lo referido al tema de los valores, en las instituciones universitaria sea disipado, se hace impredecible encontrar los medios para hacerlos y la manera de apegarnos a las normas establecida por la institución.

Referencias

Carranzas, I. (2017) **Principios de Gerencia y Administración**. México: Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999) **Gaceta Oficial 36.860. 30 De Diciembre de 1999**. Caracas.

Dessler G. (2016). **Administración de Personal**. México: Prentice Hall.

Goncalves (2008) **Clima Organizacional en Educación**. Bogotá: Norma

Ley de Universidades. (1970). ***Publicado en Gaceta Oficial Nº 429*** *Extraordinario del 8 de Septiembre.* Caracas Ediciones Paz, Pérez. C.A.

Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinario Nº 5.929.** Caracas 15 de Agosto.

López, F. (2017). **Fallas en la Gerencia Universitaria**. Buenos Aires: Ateneo

Rivera, N. (2016). **Gerencia Social**. Bogotá: Norma

Paranteu, I. (2014). **Administración Gerencial**. Buenos Aires: Paidós

Rama (2007). **Avances de una Gerencia Modera**. México: Trillas

Shutz, (1973). **Sistemas Organizacionales**. México: Cultura Económica.

Sosa, E. (2018). **Gerente Edificador de Organizaciones Universitarias Inteligentes**. Tesis Doctoral. UPEL. Caracas.

UNESCO.(2013) **Educación Superior**.Disponible en Línea: http:// www. unesco. org/ education/ educprog/ wche/ declaration_spa.htm. Consulta, 2018, junio, 23.

Universidad Bicentenaria de Aragua (2016) Vicerrectorado Académico Decanato de Investigación, Extensión Y Postgrado. **Manual para la elaboración y evaluación del trabajo final de investigación de los programas de postgrado.** Maracay, 6ta edición.

CAPÍTULO 23

EMPRESAS CONSULTORAS: EJE PIVOTAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GOBERNANZA CORPORATIVA SÓLIDA Y TRANSFORMADORA

Jesús Alonso Campos García; Universidad de Oriente, Extensión Región Centro-Sur Anaco; https://orcid.org/0000-0002-6004-6129; profjcampos.udo@gmail.com

RESUMEN

El artículo hace hincapié en comprender la relevancia de las organizaciones prestadoras de servicios de consultoría en la implementación de prácticas efectivas de gobernanza corporativa, en medio de un contexto empresarial altamente dinámico y globalizado. La problemática principal radica en la falta de políticas de gobernanza que puedan prevenir situaciones perniciosas, como la corrupción interna y la manipulación financiera, lo cual ha conducido al colapso de numerosas organizaciones alrededor del orbe. Por ende, el objetivo fundamental es destacar el papel crucial de las consultoras en fortalecer las estructuras de gobierno de las organizaciones, donde la promoción de la transparencia y la ética en la gestión de recursos se convierten en actividades de primer orden para alcanzar la continuidad empresarial. La metodología utilizada se enmarca en un enfoque postpositivista o cualitativo, que permitió llevar a cabo esta investigación de corte documental, donde se ejecutó una comprensión profunda de la realidad, a través de la realización de una amplia consulta de literatura científica relacionada con la temática de estudio. De esta forma, se logra remarcar la importancia de establecer prácticas efectivas de gobernanza, como el establecimiento de códigos de conducta y políticas anticorrupción claras, en colaboración con la cumbre estratégica organizacional. Así pues, como reflexión principal, resalta la necesidad de que las consultoras sean percibidas como aliadas estratégicas de las organizaciones, en aras de fomentar la ética y la integridad a todos los niveles para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Palabras clave: empresas consultoras, gobernanza corporativa, ética empresarial.

Introducción

En la actualidad, las prácticas de la gobernanza corporativa han experimentado un auge vertiginoso en las organizaciones a lo largo del orbe, convirtiéndose en un pilar fundamental para el aseguramiento de la eficacia y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Incluso, en países donde aún no se han establecido regulaciones específicas para la adopción de los principios de gobernanza, se ha reconocido su relevancia y se ha comenzado a implementar en las empresas como una estrategia para la mejora de su gestión, hecho que, al mismo tiempo, redunda en la generación de valor estratégico (Garzón Castrillón, 2021).

El interés global en la gobernanza corporativa se sostiene en su capacidad para sustentar el esquema operativo de una empresa, proporcionando un mecanismo efectivo para supervisar y controlar las actividades que se llevan a cabo en su seno (Armas Heredia et al., 2021). Por consiguiente, los propietarios y accionistas encuentran la garantía de que sus intereses se encuentran salvaguardados gracias a la adopción e implementación de estas prácticas, en razón de que, los valores fundamentales de las mismas, estriban en la asunción de principios y mecanismos encaminados al logro de una gestión transparente y ética (Omaña Guerrero, 2021).

El enfoque en la divulgación y transparencia promovido por la gobernanza corporativa permite a las partes interesadas o *stakeholders* tener acceso a información clave sobre las decisiones estratégicas y operativas de la empresa, facilitando la rendición de cuentas y fortaleciendo la confianza en la gestión organizacional (Mejía Franco et al., 2021). De esta manera, este principio se erige como una herramienta fundamental para garantizar el éxito a largo plazo de las organizaciones que se encuentran cada vez más embebidas en un entorno VICA, es decir, en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Partiendo de lo anterior, la literatura existente evidencia que el colapso de muchas empresas, fundamentalmente aquellas que se encuentran dentro economías emergentes, se atribuye a la falta de políticas efectivas de gobernanza corporativa que permitan controlar flagelos tan perniciosos, como la manipulación de las finanzas y la corrupción interna (Nuhu y Hussani, 2017). Estas prácticas negativas han acarreado severas consecuencias en las organizaciones donde se ha descubierto la ausencia de gobernanza, siendo la pérdida de confianza y la distorsión de fondos, algunas de las secuelas que se han detectado con mayor periodicidad dentro de ellas (Ramadan y Algarhy, 2024).

Las empresas, al ser propiedades de sus miembros y al estar controladas por ellos, requieren un sistema de gobernanza sólido que proteja los intereses de los socios y fomente el logro de las metas organizacionales. Sin embargo, en entornos donde predominan sistemas de control interno con amplias debilidades, o donde incluso, estos son inexistentes, se presenta una mayor vulnerabilidad para la ejecución de prácticas corruptas (Boateng et al., 2021), de ahí que se vuelve menester la implementación de una estructura de gobernanza corporativa eficaz que promueva la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en todas las operaciones ejecutadas por la organización.

Por lo tanto, en un ambiente globalizado y competitivo, donde las prácticas inadecuadas y la falta de control riguroso pueden conducir al colapso de las empresas, es esencial contar con una estructura de gobernanza corporativa conducente a mitigar esta situación. Es acá donde las compañías consultoras adquieren especial protagonismo, al brindar a sus clientes la posibilidad de establecer mecanismos de control y supervisión efectivos, que protejan los intereses de los propietarios y accionistas, y fomenten el logro de los objetivos empresariales.

Por ello, es que la presente investigación pone su acento en el objetivo terminal de la misma, que no es otro, sino comprender el rol de las empresas consultoras en el

asesoramiento para la puesta en marcha de estrategias de gobernanza corporativa, donde la promoción de la transparencia y la rendición oportuna de cuentas garanticen la confianza de todos los actores del sistema empresarial, hecho que redunda en el aseguramiento de la continuidad empresarial. No obstante, gran parte del éxito en la implementación de los principios de gobernanza descansa sobre el papel crucial que ejerce el liderazgo organizacional, al erigirse como agentes promotores y como principales garantes de que éstas medidas sean asumidas y aplicadas de manera consistente por el resto de los integrantes de la organización.

En lo que se refiere al aspecto metodológico, esta investigación se desarrolló dentro del marco postpositivista o cualitativo, donde el proceso de recolección de datos se centra en la comprensión profunda y contextual de la realidad, más allá de la cuantificación propia de los procedimientos estadísticos (Strauss y Corbin, 2002). Bajo este enfoque, el énfasis se hace en la exploración y análisis que permiten capturar la complejidad y la riqueza del fenómeno estudiado, que en este caso, es el papel de las empresas consultoras como entidades promotoras de la gobernanza corporativa. Además, esta producción es de corte documental, ya que se basa en la recopilación, análisis e interpretación de datos obtenidos mediante el acopio bibliográfico realizado, el cual estuvo constituido por la literatura científica consultada que versa acerca de la gobernanza corporativa.

Gobernanza corporativa: recorrido histórico y abordaje conceptual

Primeramente, valdría la pena mencionar que el concepto de gobernanza corporativa es de reciente data (Sumin, 2023), puesto que la gran mayoría de los autores sugiere que es durante la década de 1970 del siglo XX cuando se empiezan a establecer las bases fundacionales de esta práctica (Ahmed et al., 2023). Precisamente, durante ese período histórico, la crisis del petróleo y la recesión económica generaron una profunda crisis en la economía global, lo que condujo al fortalecimiento de las regulaciones y la supervisión en

las empresas, en un intento por mitigar los efectos de escenarios adversos a futuro. En consecuencia, esta etapa marcó un punto de inflexión en la historia de la gobernanza corporativa, ya que la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas se volvió más evidente para garantizar la estabilidad y el buen funcionamiento de las organizaciones (Zetzsche, 2007).

Para la década de 1980, la globalización y la liberalización de los mercados financieros marcaron una nueva etapa en la evolución de la gobernanza corporativa. La creciente interconexión entre las economías internacionales y la intensificación de la competencia global, provocaron que las empresas necesitaran adoptar prácticas más rigurosas de control interno para mantenerse competitivas y atraer inversionistas, lo cual requería promover y asimilar valores en la cultura de ellas, como lo son: la productividad, la gestión eficiente de los recursos y la transparencia (Ferry et al., 2023).

Llegados los 90's y los albores del siglo XXI, la gobernanza corporativa adquiere una mayor connotación, pues los inversionistas y accionistas finalmente empezaron a preocuparse más por las empresas con las que trabajaban, luego de la ocurrencia de escándalos corporativos (principalmente en Estados Unidos y el Reino Unido), donde una vez más, se veía comprometida la ética y la integridad en el manejo de grandes organizaciones, tal como ocurrió con los casos de Enron, Worldcom y Royal Ahold, en los cuales hubo indicios de fraude financiero, malas prácticas contables, ocultamiento de deudas y manipulación de los estados financieros para dar una imagen falsa de la situación financiera de las empresas ante inversionistas, organismos reguladores y público en general (Khamis, 2023). En este contexto, la exigencia de una mayor transparencia en la gestión empresarial y la rendición de cuentas se han vuelto, desde entonces, en una prioridad estratégica para las empresas y sus partes interesadas.

Luego de haber brindado una breve sinopsis sobre la evolución histórica de la gobernanza corporativa, resulta menester el hecho de internalizar el abordaje conceptual de la misma, en aras de contar con una visión integral de su importancia en la gestión empresarial. De esta manera, se presentan algunas de las definiciones y enfoques más relevantes recogidos a lo largo de distintas investigaciones realizadas en el campo de la gobernanza corporativa, con el objetivo de enriquecer el entendimiento sobre este tema tan relevante en la actualidad (ver tabla 1).

A partir de todo lo anterior, es posible inferir que la gobernanza corporativa es la actividad resultante de la conjunción de estructuras, procesos y mecanismos que persiguen como propósito la regulación y supervisión efectiva de la gestión organizacional, en pro de construir un entorno donde prevalezcan valores fundamentales como la ética, la transparencia y la confianza entre todos los *stakeholders* de una organización, incluidos accionistas, directivos, empleados y otros grupos, buscando siempre el resguardo de los legítimos intereses de todos estos agentes involucrados en la dinámica empresarial.

Tabla 1. Propuestas conceptuales de la gobernanza corporativa según diversos autores

Autor	**Concepto propuesto**
Kaufman y Englander (2005)	Es la suma de estructuras y procesos que condicionan o determinan la dinámica organizacional.
Aras y Crowther (2008)	Consiste en la creación de un ambiente de confianza, ética, valores morales y confianza como un esfuerzo sinérgico de todas las partes interesadas de una organización.
Tuan (2014)	Es un mecanismo importante para instalar y mantener la confianza en entornos organizacionales.

Rhodes (2017)	Red interorganizacional de personas y entidades autoorganizadas, que se caracterizan por trabajar de forma interdependiente, mediante el intercambio de recursos, reglas establecidas, autonomía, sustentadas bajo el principio de confianza mutua.
Echeverri Rubio et al. (2023)	Conjunto de prácticas y mecanismos encaminados a regular y supervisar la gestión organizacional, para proteger los intereses de los accionistas y otros grupos de interés.

Fuente: El autor (2024)

Pese a que la gobernanza corporativa es un tema global que acapara la atención en los sectores de las finanzas, la economía, la gerencia y los negocios internacionales, pudiera decirse que su estado del arte pareciera no estar muy avanzado hasta la fecha, ya que existe poco consenso en lo que se refiere a su conceptualización. Sin embargo, pareciera que existe un consenso entre todos los teóricos que han desarrollado literatura con relación a este tema, cuando coinciden en que la transparencia y la gestión correcta de una organización representan los aspectos fundamentales del buen gobierno corporativo, al tiempo que son considerados como pilares que promueven la confianza de los inversionistas, la eficiencia en la toma de decisiones y la estabilidad de las empresas (Aggarwal y Goodell, 2014).

Fundamentación teórica de la gobernanza corporativa

La explosión de estudios relacionados con la gobernanza corporativa que se ha reportado desde la década de los 70’s del siglo XX hasta la fecha, no puede entenderse sin ahondar en la sustentación teórica que brinda respaldo a esta práctica para la adecuada gestión de las estructuras y dinámicas organizacionales.

En concordancia con lo anterior, la literatura consultada hace referencia, en primer lugar, a la denominada teoría de la agencia propuesta en 1976 por Michael Jensen y William Meckling, la cual debe su nombre a la relación de agencia que se establece entre un agente (por ejemplo, un gerente o ejecutivo) y un miembro principal de la organización (por ejemplo, un accionista o propietario), en la cual el agente actúa en representación de éste último, tomando decisiones en su nombre. Este principio teórico busca analizar los conflictos de interés que pueden surgir en esta relación y cómo se pueden alinear los intereses de ambas partes para maximizar el desempeño, así como la eficiencia de la organización (Núñez et al., 2009).

Igualmente, destaca la denominada teoría de la mayordomía, fundamentada en 1991 por Michael Donaldson y James Davis, cuyo basamento se sostiene en la idea de que los directivos y accionistas de una empresa actúan como especie de mayordomos, es decir, son los garantes de administrarla de manera ética y responsable en nombre de todos los interesados (Younas, 2022), lo cual implica tomar decisiones que consideren el impacto en los accionistas, propietarios, gerentes, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente y la sociedad en general. De esta forma, la teoría de la mayordomía enfatiza la importancia de la transparencia, la rendición de cuentas y la acción responsable el proceso decisorio de la empresa, lo que contribuye a mejorar la confianza y reputación de una empresa o institución, así como a generar valor a largo plazo para todos los integrantes del ecosistema organizacional.

Asimismo, resulta importante hacer mención a la teoría de *stakeholders* o de las partes interesadas, que también ha influido significativamente en la construcción de los principios de la gobernanza corporativa. Vale la pena hacer mención que el término *partes interesadas* hace alusión a todas las personas, grupos u organizaciones que tienen un impacto en la actividad de la empresa o están influenciados por la misma (Bello y Abu, 2021). Se trata de los propietarios, accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, socios

comerciales, competidores, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales, las comunidades, los medios de comunicación, entre otros, destacando que, cada una de estas partes de alguna manera interactúa e influye en el ejercicio de una organización.

Considerando lo anterior, la teoría de los *stakeholders*, propuesta por Edward Freeman en 1984, influyó de manera significativa en el origen y desarrollo de la gobernanza corporativa, ya que puso de manifiesto la importancia de considerar los intereses de todas las partes involucradas en la empresa, no solo los accionistas (Mrabure y Abhulimhen-Iyoha, 2020). Esto llevó a un cambio en la forma en que se concebía la gestión de las empresas, centrándose en la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas hacia todos los agentes involucrados. De esta forma, la integración de intereses diversos ha contribuido a mejorar la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial en el mundo corporativo.

A través de los enfoques teóricos a los cuales se ha hecho referencia, se han sentado las bases para los actuales principios de gobernanza corporativa, que buscan promover la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la responsabilidad corporativa en las empresas. Gracias a la integración de estas distintas perspectivas, se ha logrado un marco conceptual sólido que guía la gestión empresarial hacia prácticas más éticas, eficientes y sostenibles, al tiempo, que ha permitido una mayor comprensión de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en su búsqueda por alcanzar una adecuada gobernanza.

El papel de las empresas consultoras en la promoción de la gobernanza corporativa

En el contexto actual de desafíos globales, el debate en torno a la gobernanza corporativa y al liderazgo efectivo ha cobrado una relevancia sin precedentes. La crisis económica alrededor del orbe ha provocado una situación de incertidumbre y preocupación para las empresas en diversos sectores y mercados, lo cual ha aumentado la importancia de contar con un liderazgo sólido y una toma de decisiones responsable a nivel organizacional. Ante

este escenario, es comprensible que los directores y gerentes de empresas – especialmente de aquellas con dificultades financieras – sientan inquietud por cumplir con sus obligaciones hacia las partes interesadas, adoptar prácticas efectivas y asumir sus potenciales responsabilidades al mantener sus operaciones comerciales.

Así pues, en el complejo entramado del entorno empresarial contemporáneo, la gobernanza corporativa se erige como un elemento clave para el logro del éxito sostenible de las organizaciones. El panorama en constante evolución, caracterizado por modificaciones normativas, incremento de las exigencias de los *stakeholders* y una creciente atención en las éticas empresariales, ha potenciado la relevancia de las firmas consultoras en la estructuración de robustos marcos de gobierno corporativo.

Por lo tanto, las empresas de consultoría, en su labor de cambiar las concepciones acerca de la gestión interna dentro de empresas (Osto, 2023), tienen la elevada tarea de fomentar las condiciones necesarias, dentro de su clientela, para la instauración de un entorno organizacional caracterizado por la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas (que son elementos cruciales para optimizar la gestión de los activos financieros y no financieros), además de asegurar la integridad operativa que fomente el crecimiento sostenido de la entidad a la cual presta sus servicios de asesoramiento (Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila, 2023).
Desde luego, el punto de partida para llevar a cabo esta responsabilidad, radica en que las empresas consultoras ejecuten un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa cliente en cuanto a su gobernanza corporativa, lo cual resulta fundamental para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, en razón de que es a partir de este análisis cuando se podrán trazar objetivos claros para estructurar un plan de acción específico. Considerando lo anterior, los indicadores asociados a las perspectivas ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) han adquirido especial significación en la gestión empresarial (Campillo Cortés y Briano Turrent, 2022), sobre todo en este último renglón, al permitir evaluar la manera en que una empresa gestiona los riesgos y las oportunidades relacionadas

con su gobernanza (Da Cruz et al., 2022), hecho que contribuye a fortalecer la confianza de los inversores, los clientes, los empleados y la sociedad en general.

En correspondencia con lo anterior, en la tabla 2, pueden visualizarse algunos indicadores ESG de interés que pudieran emplearse para constatar la existencia de una cultura de buena gobernanza en el seno de las organizaciones, de acuerdo con la recopilación efectuada por Campillo Cortés y Briano Turrent (ob.cit.). Si bien es cierto que estos autores hacen esta propuesta de indicadores para empresas familiares, no es menos verídico que estos también son perfectamente aplicables para organizaciones de mayores dimensiones, en función de conocer la medida en que se están cumpliendo los estándares éticos, sociales y ambientales en sus prácticas de gobernanza.

Tras la realización de la evaluación inicial, las compañías consultoras contarán con una perspectiva mucho más clara para comenzar a colaborar en el fortalecimiento o constitución de un entorno de gobernanza efectivo, mediante el establecimiento de directrices que estimulen la creación de estructuras orgánicas ordenadas, dirigidas con liderazgo y en ejercicio de la autoridad, que incluyan procesos decisorios autónomos y transparentes (Escobar Escobar y Ríos Sarmiento, 2020). Todo ese universo de lineamientos mencionados, deben abarcar la definición de roles y responsabilidades claras, la implementación de mecanismos de rendición de cuentas y la promoción de una cultura empresarial basada en la integridad y la ética. Desde luego, parte de la labor también reside en ayudar a estructurar sistemas de control interno y de gestión de riesgos que garanticen la protección de los intereses de los *stakeholders*, en pro de garantizar la perdurabilidad del negocio en el horizonte de tiempo.

Tabla 2. Ejemplos de indicadores ESG a considerar para evaluar la gobernanza corporativa

Dimensiones	**Elementos**

Gestión corporativa	La empresa cuenta con un código de ética estructurado.
	La empresa cuenta con un sistema y políticas que atiendan y regulen cuestiones éticas en términos individuales y corporativos.
	La empresa atiende medidas para prevenir y contrarrestar prácticas de competencia desleal y corrupción en la misma.
	La empresa incorpora prácticas dirigidas a la mejora de los principios del gobierno corporativo.
Estructura del consejo de administración	La empresa está definida por consejo de administración formalmente establecido y estructurado.
	La empresa promueve la igualdad de trato con cada uno de sus accionistas y miembros de la junta directiva.
Estrategias tipo Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	En conjunto, el consejo de administración y la alta gerencia de empresa abordan criterios de tipo ESG, así como una gestión de riesgos y oportunidades.
	La empresa promueve iniciativas y estrategias que mejoren el desempeño en las dimensiones ESG.
	La empresa divulga las dimensiones económicas, sociales y ambientales en sus procesos de toma de decisiones.

Fuente: Adaptado de Campillo Cortés y Briano Turrent (2022)

Un punto importante para promover el respeto a los principios de la gobernanza corporativa, se sitúa en la protección y el respeto a los derechos de los accionistas, considerando un tratamiento equitativo y transparente en la toma de decisiones que afecten a la empresa (Escobar Escobar y Ríos Sarmiento, ob.cit.). Esto implica el despliegue de prácticas de gobernanza efectivas, como la designación de un consejo de administración

independiente y competente (Naciti, 2019), donde exista la plena protección de los derechos de voto de los accionistas, conjuntamente con el respeto al principio de transparencia en la información financiera y operativa (Barrón Wilson et al., 2019).

Evidentemente, en el estudio profundo de la temática correspondiente a la gobernanza empresarial, existe un fenómeno insoslayable y que forma parte de los grandes desafíos que deben enfrentar las organizaciones, como lo es el pernicioso mal de la corrupción, ya que ha quedado demostrado a lo largo de la historia que la realización de prácticas turbias o deshonestas en el entorno empresarial, socavan de manera crítica la efectividad de sus sistemas de gobierno (Vega Carrasco y Tabra Ochoa, 2022). Es acá, cuando se reafirma, una vez más, que las empresas consultoras desempeñan un rol trascendental en la lucha contra la corrupción, al brindar el conocimiento y las herramientas necesarias para promover una cultura de integridad y ética empresarial en el ámbito de la gobernanza corporativa.

En referencia a lo anterior, la labor de consultoría debe enfocarse en establecer, conjuntamente con la cumbre estratégica organizacional, un código de conducta y políticas anticorrupción claras, que establezcan estándares éticos y de integridad para todas las partes involucradas, en función de enviar un mensaje claro sobre la no tolerancia a prácticas corruptas o indebidas (Aguilar Quiñonez y Tabra Ochoa, 2022). Con esto, queda claro que debe existir un elevado compromiso de la junta directiva para el establecimiento y cumplimiento del código de ética interno, así como de los lineamientos para evitar prácticas fraudulentas y de los esquemas de control interno que contribuyan con el éxito y la continuidad empresarial.

Conclusiones

Las empresas consultoras desempeñan un papel preponderante en el mundo empresarial moderno, al asumir la responsabilidad de asesorar a las organizaciones en la implementación de las mejores prácticas de gobernanza corporativa. A lo largo de este

artículo, ha quedado resaltado que este proceso implica la construcción e implementación de políticas y procedimientos que garanticen la eficacia y la transparencia en la toma de decisiones a nivel directivo, al tiempo que las empresas consultoras también colaboran en la identificación y mitigación de riesgos, así como en la mejora de la eficiencia operativa y financiera de las organizaciones a quienes presta sus servicios.

En concordancia con lo expresado con anterioridad, las consultoras desempeñan una actuación sobresaliente en el fortalecimiento de las estructuras de gobierno de las organizaciones, promoviendo una mayor responsabilidad y transparencia en la gestión de los recursos, contribuyendo así a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones, al ser agentes promotores de un entorno empresarial donde prevalezca la ética y el profesionalismo entre todos los integrantes del sistema corporativo.

Por supuesto, tal como se observó, parte del éxito de la labor de consultoría, pasa por efectuar un diagnóstico efectivo que permita conocer el *status* de aplicación de los principios elementales de la gobernanza en el seno de las organizaciones, por lo cual, se pueden recurrir a herramientas como los indicadores ESG, los cuales se erigen como mecanismo orientador para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de gobierno y para facilitar la asimilación de la transparencia y la rendición de cuentas como parte de la cultura organizacional.

En este orden de ideas, también resulta crucial que las consultoras ayuden a estructurar sistemas de control interno que brinden amparo sólido a los intereses de todas las partes involucradas en el negocio y que minimicen la ejecución de actividades fraudulentas que comprometan la reputación de las empresas o instituciones que asesora.

Por tanto, es imperativo que las empresas consultoras se conviertan en aliadas estratégicas de las organizaciones, brindando la experiencia necesaria para establecer un

marco de gobernanza efectivo que promueva la transparencia, la ética y la integridad a todo nivel, pues únicamente a través de un enfoque proactivo y comprometido con la ética empresarial, se podrá garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones, creando valor para todos los *stakeholders*.

Finalmente, el panorama develado allana el camino para el trazado de nuevas líneas de investigación que permitan reforzar el bagaje de conocimientos respecto al tema objeto de estudio, dentro de las cuales pueden incluirse: estudios sobre la implementación de tecnologías disruptivas en la toma de decisiones de las juntas directivas empresariales, la evaluación de la incidencia de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial, o la exploración de nuevos modelos de gobernanza que se adapten a la realidad de las empresas de diversas dimensiones, en un entorno globalizado y cambiante. Todas estas áreas de investigación son cruciales para dilucidar cómo las empresas pueden optimizar su desempeño y generar valor en un mundo cada vez más interconectado y competitivo.

Referencias bibliográficas

Aggarwal, R., y Goodell, J. W. (2014). Does Asia really have poorer governance? Evidence from international variations in self-dealing transparency. En G. N. Gregoriou, y D. L. Kuo Chuen, *Handbook of Asian Finance* (Vol. 1, págs. 251-270). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800982-6.00014-7

Aguilar Quiñonez, Y., y Tabra Ochoa, E. (2022). Gobierno corporativo: El rol de la junta directiva en las Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas (IFIM). *Revista de Derecho*(32), 71-105. https://doi.org/10.5377/derecho.v1i32.14670

Ahmed, A. M., Ali, M. N., y Hágen, I. (2023). Corporate governance and capital structure: evidence from Europe. *International Journal of Professional Business Review, 8*(7), 1-22. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1663

Aras, G., y Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision, 46*(3), 433-448. https://doi.org/10.1108/00251740810863870

Armas Heredia, I. R., Razo Ascázubi, C. M., Panchi Mayo, V. P., y Moreano Martínez, L. D. (2021). Normas de información financiera y buenas prácticas de gobierno corporativo. Una revisión teórica de su incidencia en el desarrollo organizacional. *Revista de Investigación Sigma, 8*(2), 74-84. https://doi.org/10.24133/sigma.v8i02.2561

Barrón Wilson, M., González Velásquez, L. M., y Claire Torres, I. G. (2019). Transparencia financiera y académica, una primacía en la gobernanza universitaria de Sonora, México. *Diagnóstico Fácil Empresarial, 11*(6), 29-37. https://doi.org/10.32870/dfe.vi11

Bello, U., y Abu, M. M. (2021). Shareholder and stakeholder theories. Understanding corporate governance practice. *Nile Journal of Business and Economics, 7*(17), 93-99. https://doi.org/10.20321/nilejbe.v7i17.05

Boateng, A., Wang, Y., Ntim, C., y Glaister, K. W. (2021). National culture, corporate governance and corruption: A cross-country analysis. *International Journal of Finance & Economics, 26*(3), 3852-3874. https://doi.org/10.1002/ijfe.1991

Campillo Cortés, L. A., y Briano Turrent, G. C. (2022). Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas. *Podium*(42), 73-92. https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.5

Da Cruz, M. M., Martins, R. A., Assis, F. M., Gonçalves Cruz, R., Póvoas, M. D., y Caiado, R. G. (2022). Indicators in the context of ESG (Environmental, Social and Governance): a bibliometric study. *Research, Society and Development, 11*(17), 1-21. https://doi.org/10.33448/rsd-v11i17.38870

Echeverri Rubio, A., Vieira Salazar, J. A., Ramírez Cardona, A., y Mejía Franco, N. (2023). Modelos de gobernanza corporativa: análisis bibliométrico, temas de interés y tendencias de investigación. *Clío América, 17*(34), 72-86. https://doi.org/10.21676/23897848.5589

Escobar Escobar, N., y Ríos Sarmiento, M. (2020). Gobernanza de la administración corporativa en las empresas estatales. *Inciso, 22*(2), 247-262. https://doi.org/10.18634/incj.22v.2i.1087

Ferry, L., Funnell, W., y Oldroyd, D. (2023). A genealogical and archaeological examination of the development of corporate governance and disciplinary power in English local government c.1970–2010. *Accounting, Organizations and Society, 109*, 1-16. https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101466

Garzón Castrillón, M. A. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro, 25*(2), 154-177. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es

Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2023). *Buenas prácticas de gobierno corporativo para las Cámaras de Comercio: Oportunidades de fortalecimiento.* Colegio de Estudios Superiores de Administración. https://doi.org/10.2307/jj.8692975

Kaufman, A., y Englander, E. (2005). A team production model of corporate governance. *Academy of Management Perspectives, 19*(3), 114-125. https://doi.org/10.5465/ame.2005.18733212

Khamis, R. (2023). Does the corporate governance system solve failures problems? *Humanitarian and Natural Sciences Journal, 4*(10). https://doi.org/10.53796/hnsj4105

Mejía Franco, N., Echeverri Rubio, A., y Vieira Salazar, J. A. (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(93), 245-263. https://doi.org/10.52080/rvg93.17

Mrabure, K. O., y Abhulimhen-Iyoha, A. (2020). Corporate governance and protection of stakeholders rights and interests. *Beijing Law Review, 11*(1), 292-308. https://doi.org/10.4236/blr.2020.111020

Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production, 237*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727

Nuhu, M., y Hussani, S. M. (2017). Empirical study of the relationship between board of director mechanisms and perceived performance of listed firms in Nigeria. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 3*(2), 159-178. https://doi.org/10.26710/jafee.v3i2.59

Núñez, G., Oneto, A., y Méndes, G. (2009). *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina.* Caracas: Corporación Andina de Fomento. Obtenido de https://scioteca.caf.com/handle/123456789/494

Omaña Guerrero, J. A. (2021). Gobierno corporativo. Estado del arte aplicado a los gobiernos locales. *Infometric@ - Serie Sociales y Humanas, 4*(1). Obtenido de http://www.infometrica.org/index.php/ssh/article/view/175

Osto, R. (2023). La gerencia estratégica en las firmas de consultoría venezolanas. Aproximación a un constructo apoyado en los clásicos gerenciales. *Actualidad Contable FACES*(46), 110-127. https://doi.org/10.53766/ACCON/2023.01.46.07

Ramadan, Y. Y., y Algarhy, F. M. (2024). The impact of implementing good corporate governance mechanisms and compliance programs in combating corruption in Egyptian companies: a case study from Egypt. *International Journal of Accounting and Management Sciences*, 145-184. https://doi.org/10.56830/IJAMS01202406

Rhodes, R. A. (2017). Understanding governance: 20 years on. *Leadership Science Forum - National Governance Review*, (págs. 1-20). China. Obtenido de https://www.raw-rhodes.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/National-Governance-Review.pdf

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Sumin, M. D. (2023). The concept of the corporate governance: the history of formation. *Economic Problems and Legal Practice, 19*(6), 118-123. https://doi.org/10.33693/2541-8025-2023-19-6-118-123

Tuan, L. T. (2014). From corporate governance to balanced performance measurement. *Knowledge Management Research & Practice, 12*, 12-28. https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.42

Vega Carrasco, G. C., y Tabra Ochoa, E. (2022). Gobierno corporativo y corrupción empresarial en las empresas estatales. *Ius Et Veritas*(65), 134-149. https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.009

Younas, A. (2022). Review of corporate governance theories. *European Journal of Business and Management Research,* *7*(6), 79-83. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1668

Zetzsche, D. A. (2007). An ethical theory of corporate governance history. *CBC-RPS*(0026). https://doi.org/10.2139/ssrn.970909



CAPÍTULO 24

APROXIMACIÓN HOLOPRÁXICO DEL EJERCICIO DEL PODER Y LA GERENCIA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS DE VENEZUELA

Autor: Julio Cesar, Utrera Reinales

Resumen

La presente investigación tiene por finalidad realizar un análisis aproximado en el sentido holopráxico para explicar en su totalidad sobre el ejercicio del poder y la gerencia en las instituciones de educación superior autónomas de Venezuela. La finalidad es desarrollar una referencia teórica basada en el método científico, utilizando argumentos académicos tales como: Los filósofos Aristóteles, weber y en enfoque gerencial de Taylor. En efecto, es una investigación de tipo documental apoyada en la hermenéutica, ya que se realiza la interpretación analítica de escritos sobre el tema. El dominio en las instituciones de educación superior por autoridades elegidas a través del voto, en consecuencia ejerce el poder donde está implícito la burocracia que las caracteriza, esta discusión revela la predominancia por el posicionamiento político, social y económico como vía para obtener el poder; así también la relevancia del liderazgo, la comunicación y la confianza, como inductores de la productividad organizacional. En la cual se concluye que la mayoría de las estructuras de poder en las Universidades han sido desarrolladas para una vez en el cargo, mantener el poder política, donde se pierde la idea primaria de elaborar políticas bajos los preceptos de la gerencia

Palabras claves: poder, gerencia, Universidad, dominio y productividad

Introducción.

Las Universidades autónomas cumplen una labor encomiable en el desarrollo de Venezuela, En consecuencia, nuestro nivel de desarrollo actual es, en gran medida, resultado de la acción de esas Instituciones. Sin embargo, a pesar de esos logros, aún continúan presente una multiplicidad de complejos problemas, amenazas, vicios y dificultades de diferente naturaleza y atribuibles a diferentes causas, que es necesario analizar y superar para que puedan continuar en el cumplimiento de su misión con el nivel de eficacia, calidad, eficiencia y pertinencia social que en estos momentos nuestra sociedad espera de ellas.

Es por ello, la importancia de esta investigación, ya que se trata de aproximar el comportamiento de loa agentes encargados de ejercer poder, bajo premisas de gerencia que innove, que cree y que este en constante innovación. Aplicando el análisis crítico y hermenéutico como un proceso interpretativo que va del todo a las partes y de las partes al todo en el contexto del conjunto dinámico de elementos interrelacionados.

El poder en su concepción filosófica

Para Aristóteles, "el poder que tiene la autoridad para ejecutar o dirigir las actividades está en función de la realización de las mejores obras" de esto se explica que el poder y la autoridad legítima en el comportamiento administrativo sirve para alcanzar de la mejor manera los objetivos organizacionales. En ese mismo sentido, Platón, explica en su libro la República que: "la política es el arte de gobernar a los hombres con su consentimiento" es decir, que el político es quien conoce ese difícil arte, ya que la política es un arte, pero a la vez se puede discernir sobre que el arte de gobernar por la fuerza no es política, es tiranía.

En ese orden, Max Weber propone diferenciar poder de "dominación" o "autoridad". Para este autor, el poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una

relación social aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de su probabilidad. El concepto de poder es sociológicamente amorfo.

En las instituciones de educación superior venezolanas, el ejercicio del poder se refleja en primera instancia por el ejercicio de la política y sus directrices de dominio, y esa forma de poder se refleja en la burocracia que la caracteriza. De modo que cuando se analiza el poder, Foucault (citado por Ávila, 2006:217), plantea: "Lo importante es determinar cuáles son sus mecanismos, sus implicaciones, sus relaciones, los distintos dispositivos de poder que se utilizan en los distintos niveles de la sociedad" (p.217). Tal como lo plantea Foucault, el poder está implícito en el comportamiento humano, de ello se derivan los mecanismos para poder ejercerlo, las implicaciones que conllevan sus formas y los dispositivos que existen en la ejecución del poder.

El poder está implícito como una forma inherente a la persona humana, a las instituciones sociales y políticas, donde cada uno de ellos se convierte en los agentes más inmediatos para la búsqueda de la rearticulación del tejido social.

En fin, nos encontramos a las puertas de un nuevo estadio, donde las fuerzas económicas, la tecnología, el medio ambiente, las políticas sociales, están llamadas a ser reestructuradas en atención a la necesidad de generar cambios al Estado monocultural, excluyente, autoritario y represivo, que no facilita la participación del proceso económico mundial, y en todo caso, debe desarrollar la capacidad de respuesta coherente con los avances de la ciencia y la tecnología y otros temas vitales del nuevo orden social y que en gran medida están siendo determinados por la dinámica económica mundial.

El enfoque Científico de la Gerencia.

Frederick Taylor (1856-1915) fue uno de los pioneros fundadores del enfoque científico a la gerencia, la cual se enfocaba en la eficiencia del movimiento y de cada tarea de los trabajadores o máquinas, midiendo y analizando cada aspecto medible del trabajo, y así determinó tiempos medios y secuencias para la culminación de cada tarea. Con esta información, Taylor le dió a los gerentes información auténtica sobre estándares de producción. Taylor tenía la creencia de que una de las tareas del gerente era diseñar trabajos apropiadamente y proporcionar incentivos de manera que el trabajador se sienta más motivado y sea así más eficiente y productivo.

Los cuatro principios del enfoque de Taylor son:

- ✓ Reemplazar modelos empíricos de trabajo, con modelos basados en el estudio científico de las tareas.
- ✓ Científicamente seleccionar, entrenar y desarrollar a cada empleado en vez de dejarlo a que pasivamente se entrene por sí mismo.
- ✓ Proporcionar "instrucciones detalladas y supervisión a cada trabajador en el desarrollo de la actividad de dicho trabajador".
- ✓ Dividir casi por igual el trabajo entre gerentes y trabajadores, así los gerentes aplican principios de la gerencia científica a planificar el trabajo y los trabajadores se dedican a ejecutar el trabajo.

El enfoque de Taylor a la gerencia cambió el propósito y el objeto de los trabajadores de las empresas. Antes de sus propuestas, los trabajadores eran libres de planificar y de escoger la manera de realizar sus tareas. Sus prácticas cambiaron el rol de los gerentes de uno amenazador, intimidatorio hacia los trabajadores para que completasen sus tareas y los cambió a empleados con habilidades que podían supervisar un aspecto individual de la producción con el objetivo de incrementar la producción eficientemente.

Por supuesto se criticó mucho este enfoque, ya que indicaba que a los trabajadores no se les debía permitir expresar individualidad en su trabajo, y a su vez le daba mayor poder a la gerencia, reduciendo trabajadores a autómatas. Apartando esto, el objetivo de Taylor no era otro que entrelazar la productividad con el beneficio económico y así más trabajadores productivos ganarían más dinero. Los objetivos de Taylor también estaban enfocados en la seguridad laboral.

II.- El poder y la gerencia. La dinámica de su vinculación en las universidades

El poder impone una dinámica que incide en el modo de gerenciar las organizaciones y que guarda relación con la realidad social presente, de hecho, éste no puede ignorarse por cuanto se pierde la oportunidad de llegar a esas realidades y de preparar a los distintos actores de las organizaciones para hacerles frente.

En efecto, El dominio por quienes ostentan el poder, está implícito en la burocracia de la organización, comprendiendo que el hombre moderno según Michels (2001) se enfrenta al dilema de no poder tener grandes instituciones, tales como estados nacionales, gremios, partidos políticos, ni iglesias, sin ceder el poder efectivo a los pocos que ocupan los cargos superiores de esas instituciones" (p.125)

Tal como lo afirma el autor, se puede establecer una teoría de la organización y es que éstas crean el monopolio del poder, se refiere en este caso a las organizaciones de gran escala, entre ellas: las universidades autónomas, los partidos políticos, los gremios y las otras organizaciones grandes que tienden a desarrollar una estructura burocrática, es decir, un sistema de organización racional concebido jerárquicamente.

Destaca que la administración y su problemática requieren burocracia, y esto guarda relación con el aumento de ésta y la concentración del poder en los estratos más elevados de la organización y la pérdida de influencia en los miembros de número.

Objetivo General

Describir un plan de actividades fundamentado en el empoderamiento de los actores gerenciales y el ejercicio del poder en las Universidades autónomas en Venezuela

Objetivos Específicos

- ✓ Develar los elementos propios de la gerencia y el ejercicio del poder en las Universidades autónomas en Venezuela
- ✓ Caracterizar las habilidades que utilizan los actores gerenciales y el ejercicio del poder en las Universidades autónomas en Venezuela
- ✓ Elaborar un plan de líneas gerenciales basado en el empoderamiento dirigido a los actores gerenciales y el ejercicio del poder en las Universidades autónomas en Venezuela.

Metodología

La investigación científica tiene como fundamento la necesidad de que el hecho o hechos estudiados, las relaciones que surjan entre ellos, así como la obtención de resultados y evidencias que provengan del problema de la investigación, reúnan una serie de características como: fiabilidad, objetividad y validez. Por tal razón, Balestrini (1997) explica lo siguiente: "Para lograr proporcionar una respuesta al problema de la investigación se deben delimitar los procedimientos de orden metodológico que se llevarán a cabo" (p. 19)

En la siguiente investigación se aplicarán elementos metodológicos de gran importancia como lo es la hermenéutica, la cual es el arte de la interpretación. En ese orden, Mendoza (2003) propone "La hermenéutica como un ámbito para comprender críticamente el proceso de racionalidad vital; trata entonces de proponer nuevos fundamentos teóricos para analizar las relaciones humanas fincadas en el ejercicio de la razón de vida plena para toda la humanidad" (p.125)

En consecuencia, la investigación tiene un carácter interpretativo de las variables del poder y su ejercicio, además de la capacidad gerencial en las universidades autónomas de Venezuela. La misma tiene apoyo documental ya que proporciona la base del estudio con material escrito y en la actualidad digital. Según Fidias Arias (2006), "la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas". (p.25)

En concordancia con el autor, se busca información en las diferentes formas que existen en la actualidad, incluyendo las formas digitales con sus diferentes variantes, para así darle fundamento a la presente investigación.

Disertación del problema

En ese mismo orden, Pérez de Maldonado, Isabel (2007) en su disertación sobre la dinámica del poder y la gerencia, explica que: **"**Las organizaciones cuando se hacen más grandes se burocratizan, se especializan y la toma de decisión es cada vez más compleja y ocurre de una forma más rápida" Es decir, son los propios individuos que saben tratar estos temas complejos con los que se enfrenta la organización se vuelven imprescindibles.

En efecto, dentro del análisis, se evidencia una dicotomía entre eficiencia y democracia interna. De allí que cualquier organización para ser eficiente necesita un liderazgo fuerte, a pesar de que esto signifique una menor democracia interna. En tercer lugar, Michaels afirma que la propia psicología de las masas hace deseable el liderazgo, pues las masas son apáticas, esperan a que se les resuelvan los problemas, son agradecidas con el líder, y tienden al culto de la personalidad.

Maldonado Pérez, Marisabel (2007) describe que:

> En las organizaciones las masas no tienen la fuerza para participar en la toma de decisiones, debe estar apoyada en un liderazgo fuerte. Sin embargo, ocurren desviaciones en la misión y visión organizacional, producto de las necesidades de acceder a los reclamos que se producen en las asociaciones o sindicatos que hacen vida en ellas, que conducen al predominio de subjetividades por parte de la gerencia influenciada por los cambios acelerados en la ciencia, la tecnología, y los consiguientes procesos de ruptura en el orden social, político y económico.

En concordancia con el autor, en las universidades especialmente las autónomas, existe relación con los gobiernos al ser fundamentalmente entidades políticas. Sin embargo, las luchas por el poder y por las influencias que afloraban como consecuencia de la interdependencia y la disparidad de criterio, se ven ahora inmersas en un mundo de organizaciones más pequeñas y simples, con menos interdependencia y diversidad interna y por lo tanto, con un carácter menos político. No obstante, que estos cambios estructurales, aunque disminuyen la interdependencia y los conflictos en los senos de las organizaciones, incrementan la dependencia mutua entre ellas.

Por otro lado, García (1998) plantea que. “la gerencia puede ser vista como un proceso complejo que depende del liderazgo y la calidad humana de quien la ejerza, que ofrece el poder de incidir en el cambio organizacional y en el mejoramiento constante de la calidad del trabajo”

De este autor se puede inferir que existe un problema en este enfoque y que tiene que ver con la relación del poder y la gerencia. No puede ignorarse las manifestaciones en este sentido, por cuanto se pierde la oportunidad de llegar a una mejor comprensión de los procesos organizacionales. Entendemos que debe existir la disposición por parte de los miembros de la organización, para aceptar el poder y su uso por la gerencia como una forma de aumentar su productividad. El problema no radica en la falta de agudeza de sus miembros o inteligencia organizativa: es más bien un problema de pasividad.

En resumen, El interés por estudiar el p*oder y la gerencia*, como variables medulares de esta investigación, se basa en el reconocimiento de que las dos forman un eje que moviliza o paraliza la productividad de las universidades y de cualquier tipo de organizaciones.

En ese caso se puede señalar que la existencia de un equilibrio entre ellas, facilita el cumplimiento de la misión, en cuanto a logro de objetivos, planes, programas y proyectos. Es importante comprender que la gestión en la organización se basa en una distribución equitativa del poder, por cuanto esto incide en la mejora y la trascendencia de sus resultados. El actuar de esta manera conduce hacia la asociatividad, la cual tiene que ver con la capacidad de generar formas de cooperación y de sinergias permanentes. La organización donde prevalezca un clima de armonía caracterizado por el trabajo cooperativo, de suma de esfuerzos, estará abierto a la búsqueda constante del cambio, de la creatividad y de la innovación de la organización en su conjunto.

Conclusiones

Luego de realizada este análisis sobre el ejercicio del poder en las universidades autónomas venezolanas sobre la base filosófica de la comprensión de todas las variables que intervienen, se observa que el poder y la gerencia son factores primordiales de fracaso o éxito en las organizaciones, tomando como base que la aplicabilidad permite destacar algunos puntos que se consideran importantes:

Se considera de importancia el equilibrio entre el poder y la gerencia a partir de la distribución equitativa del primero, por cuanto esto motiva a los miembros de la organización, generando: participación, cambios y mejoras.

La discusión, análisis e interpretación de las variables poder y gerencia, permitió apreciar la notoria ambivalencia acerca del poder, donde encontramos por ejemplo que, el poder centralizado genera distanciamiento entre los miembros de una organización,

afectando la iniciativa y la emocionalidad del individuo la cual se traduce en la baja producción, la acumulación de tareas y poca motivación para generar cambios.

La distribución equitativa del poder crea el contexto para la gestión de calidad en las organizaciones, por cuanto incide en el compromiso de cada uno de los integrantes.

Así mismo, el poder visto desde el actuar del gerente y el directivo, está implícita y explícitamente vinculado a las estructuras organizativas que también son fuentes de poder. En algunos casos, una determinada posición jerárquica en la estructura, puede ser un medio permisible para la obtención de información y eso otorga poder. Además, la estructura de una organización sea funcional o matricial, facilita la implementación de estrategias para el ejercicio del poder, y la asignación de responsabilidades.

En este sentido, se puede afirmar que la mayoría de las estructuras de poder en las Universidades han sido desarrolladas para una vez en el cargo, mantener el poder política, donde se pierde la idea primaria de elaborar políticas bajos los preceptos de la gerencia en sus diferentes concepciones.

Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica 6ª Edición Editorial Episteme

Bavaresco, A. (2006) Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Bungen, Mario (1959). **La ciencia su método y filosofía.** Argentina. Universidad de Buenos Aires.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Nº 36860. Venezuela.

Díaz de C., N. (2006) Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajo de Grado (Especialización y Maestría). Barinas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Barinas, 24 de octubre de 2009. Egly Mora

Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Mendoza, V. (2003). Hermenéutica Crítica. Razón y Palabra [Revista en Línea], 34. Disponible: http://www.razonypalabra.org.mx [Consulta: 2024, mayo 28].

Romero M., Néstor L (2007) "Gerencia para transformar las universidades públicas autónomas de Venezuela" Publicado en la revista Venezolana de Gerencia v.12 n.40 Maracaibo dic. 2007

https://filosofia.laguia2000.com/filosofiacontemporanea/elpoder#google_vignette

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016), Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctórales. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL. 5ta. Ed. Caracas Venezuela.

Danilo LARA. Pedro RODRÍGUEZ, Ero Del Canto (2016) **La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano**. Universidad de los Andes (ULA) Venezuela.



CAPÍTULO 25

REFLEXIONES SOBRE EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO O COMPLIANCE EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN VENEZUELA

Alba Marina Matute
Doctorando en Ciencias Administrativa y Gerenciales Faces-UC
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0597-6796
matute.alba@gmail.com

Resumen

En el presente artículo, se estimó necesario presentar lo que dicta la doctrina sobre el cumplimiento normativo o compliance. Así como también su aplicabilidad y futuro inmediato en Venezuela, de acuerdo a lo que han develado estudios recientes en la materia. Actualmente el grueso de las empresas venezolanas han comenzado a sentir la necesidad de organizarse, planificarse y controlar más eficientemente sus actividades, lo cual incluye el cumplimiento de sus obligaciones legales, ya que el Estado venezolano cada día incrementa su presión fiscalizadora sobre la gestión de las organizaciones, controlando y verificando continuamente el cumplimiento por parte de las empresas de las obligaciones e imposiciones legales, que de evidenciarse el incumplimiento devendría en sanciones que pudiesen poner en riesgo su actividad. Todo ello, aunado al hecho de que en la actualidad las empresas competitivas son aquellas con una gestión eficiente de los riesgos legales, regulatorios y éticos, así como también la que lleva a cabo una actividad corporativa responsable y sustentable. Finalmente, se establecen las reflexiones finales, para de esta manera poder dar un esbozo general sobre el cumplimiento normativo en Venezuela.

Palabras clave: Compliance, cumplimento normativo, organizaciones empresariales.

Introducción

Al referirnos al cumplimiento normativo o compliance como también se le conoce, no debe entenderse como un simple departamento funcional o aislado del resto. Sino más bien, debe procurarse su integración como parte fundamental del ADN de la empresa, integrándose no solo en su cultura organizacional, sino también en todas y cada una de sus operaciones. Esta integración es vital para el correcto funcionamiento y la vitalidad de la empresa.

De lograrse la incorporación del cumplimiento normativo o compliance en el ADN empresarial, podremos establecer una base sólida para el comportamiento ético y la toma de decisiones responsables en todos y cada uno de los niveles de la organización. Que conducirá indefectiblemente a fomentar una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad, fortaleciendo la confianza tanto interna como externa.

En Venezuela, el cumplimiento normativo o compliance prodiga una serie de beneficios, a aquellas empresas u organizaciones interesadas en conservar altos estándares éticos y de integridad en sus operaciones, promoviendo así una mayor conciencia sobre la importancia de una conducta empresarial responsable.

Tales beneficios incluyen desde la promoción de la transparencia, la ética empresarial, la prevención de riesgos legales, el acceso a mercados globales, la atracción de inversiones y la mejora de la imagen corporativa, entre otros.

Cumplimiento normativo o compliance y su impacto en las organizaciones empresariales

Cumplimiento Normativo

Compliance o cumplimiento normativo, es aquella gestión cuyo objetivo dentro de la empresa es desarrollar las actividades y negocios de conformidad a la normativa vigente y a las políticas y procedimientos internos establecidos, asegurando de este modo que la empresa opera con integridad.

Hoy dia, el cumplimiento normativo o como se conoce en lengua anglosajona, compliance, juega un papel fundamental en las organizaciones empresariales, por cuanto su implementación no solo garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones, sino también contribuye a la sostenibilidad, estabilidad y reputación de de las mismas.

Si bien es cierto, que no existe una única definición de cumplimento normativo, la mayoría de las doctrinas coinciden en que se trata de una estructura dentro de las organizaciones, encargada de dar cumplimiento a los mandatos legales que atañen a la compañía, con la finalidad de evitar sanciones o daños reputacionales por incurrir en el incumplimiento de leyes y/o regulaciones.

Con frecuencia, los términos cumplimiento normativo, cumplimiento corporativo, corporate compliance y compliance, son empleados como sinónimos. Sin embargo, estos conceptos son aún más amplios, ya que la función de cumplimiento normativo, no sólo implica cumplimiento legal y normativo, sino que también implica cumplimiento de normativas internas, códigos de conducta, reglamentos y una adecuada adaptación a la cultura organizacional.

De tal manera que, el compliance nace como un escudo protector para las organizaciones ante la posibilidad cierta de ser objetos de sanciones. Lo que vendría a ser la principal razón, para contar con procesos que prevengan la responsabilidad de incumplimientos de las mismas, sumado a que mejorarían la reputación de las empresas, ya

que serían considerados parte de los buenos ciudadanos corporativos del mundo, en el entendido de que el compliance las impacta positivamente.

En este sentido, Hormazábal, (2017), infiere que; "El término de compliance, en el derecho anglosajón, se refiere a que una determinada actividad se desarrolla o se ha desarrollado dentro del marco de las normas jurídicas que regulan esa actividad". En relación con esto último, se denota que la gestión de cumplimiento evita riesgos normativos, que podrían atentar en contra de la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización. Por ello, dicha gestión es de vital importancia, especialmente en sectores muy regulados, como por ejemplo en el sector financiero, en el farmacéutico o en el sector medioambiental, para evitar que estos riesgos lleguen a materializarse.

En tanto que, los programas de cumplimiento normativo, si son diseñados de manera correcta, y si se acompañan de un clima de confianza, basados en valores corporativos éticos, pueden repercutir positivamente en numerosos aspectos de la gestión empresarial. Precisamente, porque el cumplimiento normativo como eje de la responsabilidad social de una corporación, es de gran importancia para el desarrollo integral de la misma. Tal como lo indica la publicación encontrada en, www.venfort.com, suscrita por Marán y Tachón (2021):

> Así, es necesario comprender que las empresas se encuentran expuestas a riesgos por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del marco legal, regulatorio y ético, y también a la comisión de delitos, pérdidas financieras y crisis reputacionales, las cuales podrían causar grandes perjuicios a las organizaciones (…)
> (…) Podemos afirmar entonces que, el propósito del Cumplimiento Corporativo (Compliance) está relacionado con la instauración de un modelo o programa de gestión el cual fomente eficazmente al cumplimiento de las normas, los códigos éticos, así como, los principios y valores de la organización, lo cual incidirá positivamente en la sostenibilidad empresarial.

Se deduce pues, que los programas de cumplimiento normativo tienen como objeto contribuir a una adecuada gestión de los riesgos legales, regulatorios y éticos, asi como también a que se lleve a cabo una actividad corporativa responsable y sustentable.

Cumplimiento Normativo o Compliance en Venezuela

En Venezuela el cumplimiento normativo o compliance, es una disciplina que apunta a un gran potencial de proyección, aunque todavía es novísima. Al respecto, conviene decir que promete una serie de beneficios, incluidos la promoción de la transparencia, la ética empresarial, la prevención de riesgos legales, el acceso a mercados globales, la atracción de inversiones y la mejora de la imagen corporativa, entre otros. Por tanto, aquellas empresas interesadas en mantener altos estándares éticos y de integridad en sus operaciones, deberían promover el cumplimiento normativo entre sus prácticas gerenciales.

Dado que, en Venezuela por ahora, solamente existen regulaciones legales de estricto complimiento en el sector financiero, el establecimiento de una cultura de compliance, asi como el diseño e implementación de un programa de cumplimiento representa una tarea pendiente en muchas empresas y organizaciones. Por lo que, uno de los obstáculos más notable es la resistencia de estas para generar una cultura corporativa desde dicho enfoque, considerando que para ello se deba elaborar un código de ética, crear una estructura de compliance y, en definitiva, diseñar e implementar un programa de cumplimiento.

Conviene sin embargo advertir que, la realidad venezolana es un escenario desafiante, que implica un viraje importante en la forma y cultura de hacer negocios, por lo que la implementación de programas de cumplimiento, podría suponer la ejecución de cambios sensibles y sustanciales en la estructura interna. Por lo que resulta, fundamental ´para los actores comprender que las empresas se encuentran expuestas a riesgos por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del marco legal, regulatorio y ético, pudiendo

ser susceptibles de incurrir en la comisión de delitos y crisis reputacionales, las cuales podrían causar grandes perjuicios y pérdidas patrimoniales a las organizaciones.

En atención a lo anterior, resulta necesario destacar que en el caso venezolano, las organizaciones tienen la sensación de estar sobre-reguladas, y dichas regulaciones en la mayoría de los casos, son sobrevenidas e impuestas sin planificación o antelación, lo que cada vez hace que sea más dificultoso asegurar el cumplimiento de todas las nuevas exigencias, lo que representa una amenaza latente para el crecimiento corporativo.

Este escenario, se complica aún más ya que no solo se debe tener en cuenta los requerimientos de los entes reguladores tradicionales, sino que también involucra la gestión eficiente y oportuna de las empresas en un ambiente corporativo convulso y de escasa seguridad jurídica. En estas circunstancias, resulta necesario identificar correctamente todas las normativas y obligaciones regulatorias que correspondan, asi como precisar el cómo ser eficiente en el uso de los recursos disponibles para cumplir con lo requerido, y estar preparados para responder ante un posible incumplimiento.

Debido al ambiente político actual y al panorama regulatorio en constante cambio, las organizaciones en Venezuela se enfrentan a innumerables desafíos en cuanto a gestión legal y financiera se refiere. Lo anterior, aunado al entorno legislativo en el que la empresa desarrolla sus actividades es cada vez más abrumador y complejo, lo que conlleva a un impacto cada vez mayor en el desempeño de las organizaciones. Asi como lo indica, Cuevas (2016), al afirmar que:

> En la dinámica económica venezolana del siglo XXI, los empresarios se debaten a diario entre múltiples actividades gerenciales dentro de un entorno cada día más hostil y cargado de altos niveles de incertidumbre y el necesario desarrollo de la competitividad como mecanismo de subsistencia en el mundo empresarial. Es común lidiar con aspectos referidos a la dinámica cambiaria, los niveles de inventarios, las normativas referidas a los precios, las leyes que rigen la materia laboral, por una parte y por otra los elementos propios de la gestión empresarial aguas abajo, concernientes a los procesos de producción, estrategias de ventas, adquisición de materia prima y un sinfín de elementos que condicionan el proceso de toma de decisiones en un ambiente no pocas veces altamente complejo. Dentro de todos estos aspectos, la gestión tributaria o impositiva a nivel empresarial en Venezuela se ha ido complicando de manera progresiva en función de la gran cantidad de tributos, tanto a nivel municipal, como estadal y nacional a los que se suman los impuestos parafiscales a los cuales también hay que dar cumplimiento ya que las sanciones por no hacerlo o postergarlo suelen ser bastante onerosas. (p. 87).

En este contexto, los aspectos macroeconómicos, como la presión tributaria y microeconómicos como la alta tributación, siempre incidirán en la gestión empresarial. Siendo que, una adecuada interpretación de las señales que presenta el entorno y el saber responder adecuadamente hará la diferencia entre sobrevivir o desfallecer en el intento.

I. El futuro inmediato del Compliance o Cumplimiento Normativo en Venezuela

En el punto anterior, echamos un vistazo al Compliance o cumplimiento normativo en Venezuela, sin embargo para llegar al futuro con buen pie es necesario conocer nuestro presente, es por ello que, merece la pena profundizar sobre el cumplimiento normativo y su impacto en las organizaciones empresariales en Venezuela.

El estudio realizado por la firma Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., (2022),

denominado “La cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo, en el ámbito empresarial venezolano”, revela entre sus resultados más notables que;

> Concluimos que actualmente en Venezuela la cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo no ha evolucionado. Aun muchas empresas no se han dedicado a diseñar e implementar programas de vigilancia y cumplimiento normativo, más allá de las exigidas por el tipo de actividad a la que se dedican. Las políticas de compliance, o de prevención de riesgos legales, son una práctica que poco a poco debe desarrollarse con mayor frecuencia en las empresas para detectar, mitigar y prevenir riesgos. En conclusión, la crisis económica mundial ha potenciado los riesgos que enfrentan las compañías y ha puesto en evidencia las principales debilidades de control de las empresas. Una estrategia de administración de riesgos de fraude que sea efectiva y orientada a la empresa abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos: prevención, detección y respuesta.

Así pues, que si queremos trascender hacia una actividad empresarial más integra y transparente, el crear e implementar un programa de compliance, nos permitirá mitigar los riesgos que conllevan consecuencias como el daño reputacional, la imposición de importantes multas y sanciones, las pérdidas de negocios por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, sentencias que también decreten la disolución, transformación, absorción o escisión o extinción de la empresa.

En el panorama actual, es menester para las organizaciones conocer, ¿Cómo es el cumplimiento normativo en Venezuela y su impacto en las organizaciones empresariales?, ¿Cuál es la situación actual del cumplimiento normativo en Venezuela?, ¿Cuáles son las regulaciones normativas a las que están sometidas las organizaciones empresariales en Venezuela?, así como también sería preciso descubrir, ¿Cómo es el impacto que las obligaciones de cumplimiento normativo tienen sobre la gestión empresarial en Venezuela?.

Dado que, al estudiar el cumplimiento normativo conjuntamente con los factores de riesgo presentes en la gestión empresarial, permitirían determinar como el cumplimiento normativo en Venezuela, impacta a las organizaciones empresariales. Asi pues que, la relación existente entre el cumplimiento normativo y la gestión empresarial, solo puede ser conocida a través del estudio profundo de todos los elementos que la conforman, para de esta manera tomar decisiones acertadas, en pro de estar preparados para la prevención, mitigación y reacción ante posibles situaciones que podrían poner en riesgo la actividad empresarial.

No es menos cierto que, procurar conocer el cumplimiento normativo en Venezuela y su impacto en las organizaciones empresariales, es una labor compleja, en la actualidad. Sin embargo, conocerla permitiría visualizar el impacto que las regulaciones impuestas por el Estado Venezolano, tienen sobre las empresas en Venezuela.

En consecuencia, resulta necesario precisar diversas concepciones que permitan una mejor comprensión de la realidad, entre las que se pueden mencionar compliance; criminal compliance; marco normativo y reglamentario; obligaciones de cumplimiento; gobierno corporativo; sistema de gestión de compliance; políticas internas; códigos éticos y de buenas prácticas; riesgos legales; sanciones y multas; pérdidas de reputación; incumplimientos; costes financieros y de negocio, entre otros, que emerjan en el contexto empresarial, los cuales son necesarios para conocer a mayor profundidad esta realidad, permitiendo asi conocer las experiencias vividas por quienes hacen vida en las organizaciones y sus diferentes perspectivas sobre una misma situación.

Reflexiones Finales

Cuando entendamos que, una actividad empresarial más integra y transparente es posible gracias al compliance o cumplimiento normativo, como herramienta poderosa de carácter privado, que protege de un eventual daño reputacional, de la imposición de

importantes multas y sanciones, y de posibles pérdidas de negocios o la exclusión de licitaciones.

Así como también en la lucha contra la corrupción, fraude, legitimación de capitales y demás delitos conexos, estaremos un paso adelante en la gestión de nuestras organizaciones, por tanto al implementar dichos programas de manera eficiente, con el foco puesto en la prevención de la comisión de un delito de tipo económico, que pudiera afectarlas patrimonialmente, reduciremos significativamente la posibilidad de estar inmenso en la comisión de alguno de estos.

En vista de la especificidad en las regulaciones y las repercusiones que tienen las implicaciones de estos delitos en la vida de una empresa, el cumplimiento normativo o compliance es el futuro inmediato, que debe ser tomado como un plan indispensable en la actividad empresarial y no una opción voluntaria en nuestras organizaciones.

Es natural que, debido al convulso contexto socioeconómico actual venezolano, el cumplimiento normativo se haya adoptado sobre la marcha y con escasa planificación. Desafortunadamente a la fecha, el cumplimento normativo solo se ha visto como un elemento o herramienta atenuante de posibles riesgos, y no como todo un proceso de transformación organizacional, mejora continua y de gestión proactiva.

Las organizaciones empresariales deberían, procurar que en todo momento sus actuaciones estén enmarcadas en un proceso de interiorización y reflexión para que la conducción empresarial sea ante todo ética y moral.

Es así pues, que se ha convertido en una garantía para las empresas, es decir que, podría servir como agente mitigador de riesgos. Asimismo, aunque en el caso venezolano, un importante número de empresas disponen ya de un mapa o inventario de riesgos de

cumplimiento y se apoyan en elementos de control como los códigos de ética o de conducta, así como en otros más particulares como el cumplimiento contractual. También es cierto, que queda mucho camino por conocer y recorrer en esta temática.

Lista de referencias

Cuevas, Marisela. (2016). **Presión Tributaria y Gestión Empresarial en Venezuela.** Revista científica TEORÍAS, ENFOQUES Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES (TEACS)**,** editada en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela Disponible en: https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1504 Consulta 2024, Junio 20.

Hormazábal Malarée, Hernán, (2017) ***¿Que es el Compliance? Blog personal,*** Madrid, Disponible en: https://hernanhormazabalmalaree.wordpress.com/2017/03/10/que-es-el-compliance/ Consulta 2024, Junio 15.

KPMG (Diciembre de 2022). *La cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo en el ámbito empresarial venezolano.* https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/12/la-cultura-etica-compliance-y-buen-gobierno-corporativo.html

Maran Bianca; Tachon, Milangela. (2021). **Que es el Cumplimiento Normativo (Corporate Compliance) y su importancia en Venezuela.** Venfort. Venezula Disponible en: https://venfort.com/es/que-es-el-cumplimiento-normativo- corporate-compliance-su-importancia-en-venezuela/ Consulta 2024, Junio 20.

Obando, Laura. (2008). **Obligaciones legales de las empresas. Su importancia en el campo de la administración** Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545879014 Consulta 2024, Junio 21.



CAPÍTULO 26

EL BIG DATA Y SUS APLICACIONES EN EL ÁMBITO DE LA SALUD

Mg. Ing. Pablo Ramírez Amador
Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Tecnología informática.
Centro de Altos Estudios en Tecnología Informática. Buenos Aires, Argentina.
Pablo.RamirezAmador@alumnos.uai.edu.ar

Resumen

En la era digital, el Big Data ha emergido como una herramienta transformadora que ha impactado profundamente diversos sectores, siendo la salud uno de los más beneficiados. Este trabajo se adentra en el concepto de Big Data, su importancia en el ámbito sanitario y los múltiples beneficios que aporta. El análisis comienza con una definición exhaustiva de Big Data, destacando su capacidad para manejar y analizar grandes volúmenes de datos. Se exploran sus aplicaciones prácticas en la salud, mostrando cómo su implementación está revolucionando la atención al paciente. Gracias al Big Data, es posible personalizar tratamientos y mejorar los resultados clínicos, lo que se traduce en una atención más eficiente y efectiva. Además, se aborda la optimización de recursos en el sector salud. Mediante el uso de análisis predictivos y prescriptivos, el Big Data permite una gestión más eficaz del gasto sanitario, promoviendo una asignación equitativa de los recursos disponibles. Esto no solo mejora la calidad del servicio, sino que también contribuye a la sostenibilidad del sistema de salud. Finalmente, se destaca el papel crucial del Big Data en la investigación médica. Su capacidad para procesar y analizar extensas bases de datos biomédicos acelera significativamente las investigaciones científicas, facilitando el desarrollo de nuevas terapias y medicamentos.

Palabras Clave: Big Data, Gestión Hospitalaria, Innovación Tecnológica

Introducción

El Big Data se refiere a conjuntos de datos extremadamente grandes y complejos que no pueden ser gestionados con las herramientas tradicionales de procesamiento de datos. La evolución de la tecnología ha permitido recopilar, almacenar y analizar estos datos para extraer información valiosa que puede ser utilizada en diversos campos. Este trabajo se centrará en el uso y beneficios del Big Data en el ámbito de la salud. El Big Data ha revolucionado múltiples sectores, y la salud es uno de los ámbitos donde su impacto ha sido significativo. Este trabajo explora el concepto de Big Data, su relevancia en la salud, y los beneficios que aporta, tales como el mejoramiento de la atención al paciente, la optimización de recursos y la investigación médica.

En la era de la información digital, el Big Data se ha convertido en una herramienta revolucionaria que ha transformado múltiples sectores industriales y profesionales. La salud es uno de los dominios más beneficiados por esta innovación tecnológica. Este trabajo detallado examina minuciosamente el concepto de Big Data y su creciente relevancia en el ámbito sanitario.

El análisis comienza con una definición clara de Big Data, seguido por una exploración de sus aplicaciones prácticas en la salud. Según Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018) se destaca cómo el manejo eficiente y estratégico de grandes volúmenes de datos, la misma tiene como objetivo principal promover un cambio paradigmático en la atención al paciente. Con ejemplos concretos, se ilustra la manera en que el Big Data permite personalizar tratamientos y mejorar los resultados clínicos.

Además, se discute cómo la optimización de recursos mediante análisis predictivos y prescriptivos puede conducir a una gestión más eficaz del gasto sanitario. Esto no solo mejora la calidad del servicio ofrecido a los pacientes, sino que también promueve una asignación

más equitativa y justa de los recursos disponibles. Se argumenta que su capacidad para procesar y analizar extensas bases de datos biomédicos acelera significativamente las investigaciones científicas y contribuye al desarrollo rápido de nuevas terapias y medicamentos.

Concepto de Big Data en Salud

El concepto de Big Data ha revolucionado numerosos campos, y uno de los más impactados ha sido el sector de la salud. Big Data se caracteriza fundamentalmente por las tres V's: Volumen, Variedad y Velocidad. A estas, se suma una cuarta V, Veracidad, que subraya la importancia de la calidad y precisión de los datos. Estas dimensiones describen la magnitud de los datos, la diversidad de las fuentes y la rapidez con la que se generan y procesan, respectivamente, así como la exactitud de la información obtenida.

1. **Volumen:** El volumen de datos generados diariamente es inmenso y está en constante crecimiento. En el ámbito de la salud, esto incluye una vasta cantidad de información proveniente de registros médicos electrónicos (EHR), imágenes médicas, datos genómicos y muchos otros tipos de datos clínicos y no clínicos. Según un informe de la Sociedad Estadounidense de Informática en Salud (AHIMA), se estima que en 2020, cada persona generó aproximadamente 1.7 megabytes de datos de salud por segundo. Esta cantidad de información requiere infraestructuras robustas y avanzadas capacidades de almacenamiento y procesamiento para ser manejada eficientemente (AHIMA, 2020).
2. **Variedad:** La variedad de datos en el sector de la salud es igualmente impresionante. Los datos provienen de diversas fuentes como sensores, dispositivos médicos, registros clínicos, redes sociales y aplicaciones móviles de salud. Cada una de estas fuentes proporciona datos en diferentes formatos, que incluyen texto, imágenes, videos y datos estructurados y no estructurados. Por ejemplo, los sensores de dispositivos portátiles pueden monitorear parámetros vitales como la frecuencia

cardíaca y la actividad física, mientras que las redes sociales pueden proporcionar información sobre comportamientos y tendencias de salud pública (Raghupathi & Raghupathi, 2014).

3. **Velocidad:** La velocidad con la que se generan y procesan los datos es crucial para el análisis en tiempo real y la toma de decisiones informadas. En el contexto de la salud, la rapidez es esencial, especialmente en situaciones de emergencia donde los datos en tiempo real pueden salvar vidas. La capacidad de procesar grandes volúmenes de datos rápidamente permite a los profesionales de la salud tomar decisiones basadas en la información más reciente. Según un estudio de McKinsey Global Institute, la capacidad de analizar datos rápidamente ha sido fundamental para gestionar eficazmente brotes de enfermedades y optimizar el rendimiento de los sistemas de salud (McKinsey Global Institute, 2011).
4. **Veracidad:** La precisión y fiabilidad de los datos son esenciales para obtener resultados válidos y útiles. En salud, donde las decisiones basadas en datos pueden tener consecuencias críticas, la veracidad es una prioridad. La calidad de los datos afecta directamente la exactitud de los diagnósticos, la efectividad de los tratamientos y la formulación de políticas de salud. Según IBM, se estima que los datos de baja calidad le cuestan a la economía estadounidense aproximadamente $3.1 trillones al año. En salud, esto puede traducirse en diagnósticos incorrectos, tratamientos inadecuados y pérdida de vidas (IBM, 2016).

Uso de Big Data en la Salud

El Big Data ha transformado el sector de la salud en diversas áreas, incluyendo la atención al paciente, la investigación médica, la gestión hospitalaria y la salud pública. Esta tecnología ha permitido mejoras significativas en la precisión de los diagnósticos, la personalización de los tratamientos y la optimización de los recursos, lo cual resulta en un sistema de salud más eficiente y efectivo.

Mejoramiento de la Atención al Paciente

1. **Diagnóstico y Tratamiento Personalizado:** El análisis de grandes volúmenes de datos ha permitido a los médicos personalizar los tratamientos basados en el historial médico, datos genómicos y otros factores específicos de cada paciente. Según Raghupathi y Raghupathi (2014), el uso de Big Data en la medicina de precisión ha revolucionado la forma en que se abordan las enfermedades. Por ejemplo, en oncología, los datos genómicos pueden ayudar a identificar mutaciones específicas en los tumores de un paciente, lo que permite seleccionar terapias dirigidas que son más efectivas. Este enfoque no solo mejora los resultados del tratamiento, sino que también reduce los efectos secundarios al evitar terapias innecesarias.
2. **Monitorización en Tiempo Real:** Los dispositivos portátiles y sensores han transformado la monitorización de la salud del paciente. Estos dispositivos pueden monitorear constantemente parámetros vitales como la frecuencia cardíaca, el nivel de oxígeno en la sangre y la actividad física, enviando datos en tiempo real a los profesionales de la salud. Según un estudio de McKinsey Global Institute (2011), esta monitorización continua permite intervenciones inmediatas si los datos indican alguna anormalidad, lo cual es crucial para la gestión de enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión.

Optimización de Recursos

1. **Gestión de Hospitales:** La gestión eficiente de los recursos hospitalarios es un desafío constante para los administradores de salud. El Big Data permite analizar grandes cantidades de datos para optimizar la asignación de personal, la gestión de camas y el inventario de medicamentos. Según un informe de AHIMA (2020), el análisis predictivo puede prever picos en la demanda de camas hospitalarias o la necesidad de ciertos medicamentos, lo que permite una mejor planificación y

respuesta. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que los pacientes reciban la atención necesaria sin demoras.

2. **Reducción de Costos:** El uso eficiente de los datos también permite identificar y eliminar prácticas innecesarias o ineficientes, reduciendo así los costos operativos. IBM (2016) estima que los datos de baja calidad y la ineficiencia operativa le cuestan a la economía de Estados Unidos trillones de dólares cada año. En el sector de la salud, el análisis de Big Data puede identificar procesos redundantes o tratamientos innecesarios, permitiendo a las organizaciones de salud ahorrar costos significativos. Por ejemplo, al analizar los patrones de uso de los servicios de emergencia, los hospitales pueden desarrollar programas preventivos para reducir las visitas innecesarias, mejorando así tanto la eficiencia como la calidad de la atención.

Investigación Médica y Salud Pública

Además de mejorar la atención al paciente y la gestión hospitalaria, el Big Data juega un papel crucial en la investigación médica y la salud pública. Los grandes volúmenes de datos permiten a los investigadores identificar tendencias y patrones en la salud de la población, lo que puede conducir a nuevos descubrimientos médicos y a la mejora de las políticas de salud pública. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, el análisis de Big Data fue fundamental para rastrear la propagación del virus, prever picos en los casos y evaluar la efectividad de las intervenciones de salud pública.

Salud Pública y Big Data

El Big Data ha demostrado ser una herramienta invaluable en el campo de la salud pública, proporcionando a los gobiernos y organizaciones de salud la capacidad de predecir epidemias y analizar tendencias de salud a nivel poblacional. Estas capacidades permiten una

planificación más efectiva y respuestas adecuadas a los desafíos emergentes en el ámbito de la salud.

Predicción de Epidemias

Una de las aplicaciones más cruciales del Big Data en la salud pública es la predicción de epidemias. La recopilación y análisis de datos de múltiples fuentes, como registros médicos electrónicos, informes de laboratorio, datos de movilidad y redes sociales, pueden proporcionar información anticipada sobre posibles brotes de enfermedades. Según un estudio de Lazer et al. (2014), el uso de datos de redes sociales, en particular Twitter, ha demostrado ser efectivo para predecir brotes de gripe al analizar las tendencias de palabras clave relacionadas con síntomas y comportamientos de enfermedad.

Además, la integración de datos de salud con información geoespacial permite a los expertos en salud pública identificar rápidamente las áreas de riesgo y movilizar recursos antes de que una epidemia se propague ampliamente. Por ejemplo, durante el brote de Ébola en África Occidental, los datos en tiempo real recopilados por organizaciones internacionales y locales fueron fundamentales para rastrear la propagación del virus y coordinar una respuesta rápida y efectiva (WHO, 2015).

Análisis de Tendencias de Salud

El Big Data también juega un papel fundamental en el análisis de tendencias de salud a nivel poblacional. Los gobiernos y organizaciones de salud pueden monitorear y analizar datos de salud en tiempo real para identificar patrones y tendencias emergentes. Este análisis puede abarcar desde la prevalencia de enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión, hasta el impacto de factores sociales y ambientales en la salud pública.

Un ejemplo notable es el uso del Big Data para analizar las tendencias de obesidad. Al combinar datos de encuestas de salud, registros médicos y datos de consumo alimentario, los investigadores pueden identificar patrones de comportamiento y áreas geográficas con altas tasas de obesidad. Estos hallazgos pueden informar la creación de políticas públicas y programas de intervención específicos para abordar esta epidemia en crecimiento (Hruby & Hu, 2015).

Además, el análisis de tendencias de salud permite a los responsables políticos evaluar la efectividad de las intervenciones de salud pública y ajustar las estrategias según sea necesario. Por ejemplo, al monitorear la tasa de vacunación en diversas comunidades, los funcionarios de salud pueden identificar áreas con baja cobertura y dirigir campañas de concienciación y recursos a esas regiones para aumentar la tasa de inmunización y prevenir brotes de enfermedades prevenibles por vacunación.

Impacto en la Toma de Decisiones Políticas

El uso del Big Data en la salud pública no solo mejora la capacidad para predecir epidemias y analizar tendencias de salud, sino que también tiene un impacto significativo en la toma de decisiones políticas. Los datos sólidos y el análisis riguroso proporcionan una base empírica para la formulación de políticas de salud más efectivas y basadas en la evidencia.

Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, los gobiernos de todo el mundo utilizaron el Big Data para tomar decisiones informadas sobre medidas de distanciamiento social, cierre de escuelas y negocios, y la distribución de vacunas. Según un informe de la Universidad de Oxford, los modelos predictivos basados en Big Data fueron fundamentales para entender la propagación del virus y evaluar el impacto potencial de diferentes intervenciones políticas (Hale et al., 2020).

Beneficios del Big Data en la Salud

1. **Mejora en la Calidad de la Atención:** La capacidad de analizar datos en tiempo real permite una atención más rápida y precisa, mejorando los resultados para los pacientes.
2. **Mayor Eficiencia Operacional:** La optimización de recursos y procesos reduce costos y mejorar la eficiencia de los sistemas de salud.
3. **Avances en Investigación Médica:** El acceso a grandes volúmenes de datos acelera la investigación y el desarrollo de nuevos tratamientos y medicamentos.
4. **Prevención y Gestión de Enfermedades:** La capacidad de predecir y gestionar brotes de enfermedades mejora la salud pública y reduce el impacto de epidemias.

Desafíos y Consideraciones Éticas

1. **Privacidad y Seguridad:** La gestión de grandes volúmenes de datos médicos plantea importantes desafíos en términos de privacidad y seguridad de la información.
2. **Calidad de los Datos:** La precisión y la calidad de los datos son cruciales para obtener resultados válidos y útiles.
3. **Desigualdad en el Acceso a la Tecnología:** No todas las instituciones de salud tienen acceso a las tecnologías necesarias para implementar soluciones de Big Data.

Conclusiones

El Big Data ha surgido como una herramienta transformadora en el campo de la salud, ofreciendo oportunidades significativas para mejorar la atención al paciente, optimizar recursos, acelerar la investigación médica y fortalecer la salud pública. No obstante, junto con estos beneficios, surgen desafíos importantes relacionados con la privacidad, la seguridad y la equidad en el acceso a estas tecnologías. En esta conclusión, exploraremos

tanto los impactos positivos como los retos que deben ser abordados para aprovechar al máximo el potencial del Big Data en la salud.

Mejoramiento de la Atención al Paciente

El uso de Big Data permite una atención al paciente más personalizada y efectiva. La capacidad de analizar grandes volúmenes de datos de diversas fuentes, como registros médicos electrónicos, datos genómicos y dispositivos portátiles, ha revolucionado el diagnóstico y el tratamiento. Los médicos pueden ahora diseñar tratamientos personalizados que se adapten a las características específicas de cada paciente, lo que mejora significativamente los resultados clínicos (Raghupathi & Raghupathi, 2014).

Por ejemplo, en el campo de la oncología, los datos genómicos permiten a los médicos identificar mutaciones específicas en los tumores de los pacientes y seleccionar terapias dirigidas que son más efectivas. Esto no solo mejora la tasa de éxito de los tratamientos, sino que también reduce los efectos secundarios al evitar terapias innecesarias. Además, los dispositivos portátiles que monitorean constantemente la salud del paciente pueden enviar datos en tiempo real a los profesionales de la salud, permitiendo intervenciones inmediatas si se detectan anormalidades (McKinsey Global Institute, 2011).

Optimización de Recursos

La gestión eficiente de los recursos hospitalarios es otro beneficio significativo del Big Data. Los hospitales pueden utilizar análisis predictivos para optimizar la asignación de personal, la gestión de camas y el inventario de medicamentos. Según un informe de AHIMA (2020), el análisis de datos puede prever picos en la demanda de camas hospitalarias o la necesidad de ciertos medicamentos, lo que permite una mejor planificación y respuesta. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que los pacientes reciban la

atención necesaria sin demoras. Además, el uso eficiente de los datos permite identificar y eliminar prácticas innecesarias o ineficientes, reduciendo así los costos operativos. IBM (2016) estima que los datos de baja calidad y la ineficiencia operativa le cuestan a la economía de Estados Unidos trillones de dólares cada año. En el sector de la salud, el análisis de Big Data puede identificar procesos redundantes o tratamientos innecesarios, permitiendo a las organizaciones de salud ahorrar costos significativos.

Aceleración de la Investigación Médica

El Big Data ha acelerado significativamente la investigación médica, permitiendo descubrimientos más rápidos y precisos. La capacidad de analizar grandes conjuntos de datos de pacientes ha facilitado estudios a gran escala que antes eran inviables. Los investigadores pueden ahora identificar patrones y tendencias en grandes poblaciones, lo que puede conducir a nuevos tratamientos y terapias. Un ejemplo notable es el Proyecto Genoma Humano, que generó una cantidad masiva de datos genómicos. Estos datos han sido fundamentales para entender la base genética de muchas enfermedades y desarrollar terapias genéticas específicas. Además, el análisis de Big Data ha permitido avances en la medicina de precisión, donde los tratamientos se adaptan a las características genéticas individuales de cada paciente (Collins & Varmus, 2015).

Fortalecimiento de la Salud Pública

El Big Data juega un papel crucial en la salud pública, proporcionando herramientas avanzadas para la predicción de epidemias y el análisis de tendencias de salud. La recopilación y análisis de datos de múltiples fuentes, como registros médicos, datos de movilidad y redes sociales, permiten a los expertos en salud pública anticipar y responder a brotes de enfermedades de manera más efectiva (Lazer et al., 2014). Durante la pandemia de COVID-19, el Big Data fue fundamental para rastrear la propagación del virus, prever picos

en los casos y evaluar la efectividad de las intervenciones de salud pública. Los modelos predictivos basados en Big Data permitieron a los gobiernos tomar decisiones informadas sobre medidas de distanciamiento social, cierre de escuelas y negocios, y la distribución de vacunas (Hale et al., 2020).

Desafíos del Big Data en la Salud

A pesar de sus numerosos beneficios, el uso del Big Data en la salud enfrenta varios desafíos importantes. Uno de los principales problemas es la privacidad de los datos. La recopilación y el análisis de grandes volúmenes de datos de salud plantean riesgos significativos para la privacidad de los pacientes. Es crucial desarrollar y aplicar políticas estrictas de privacidad y seguridad de los datos para proteger la información sensible de los pacientes. Además, la equidad en el acceso a las tecnologías de Big Data es otro desafío importante. No todas las organizaciones de salud tienen los recursos necesarios para implementar y mantener las tecnologías de Big Data. Es esencial garantizar que los beneficios del Big Data estén disponibles para todas las organizaciones de salud, independientemente de su tamaño o recursos (HRSA, 2020).

Por último, la calidad de los datos es un factor crítico. Los datos inexactos o incompletos pueden conducir a conclusiones erróneas y decisiones de salud ineficaces. Es vital garantizar la calidad y la integridad de los datos utilizados en el análisis de Big Data. El Big Data ofrece oportunidades significativas para transformar la salud, mejorando la atención al paciente, optimizando recursos, acelerando la investigación médica y fortaleciendo la salud pública. Sin embargo, es crucial abordar los desafíos relacionados con la privacidad, la seguridad y la equidad en el acceso a estas tecnologías. Al enfrentar estos desafíos, el sector de la salud puede maximizar los beneficios del Big Data y avanzar hacia un futuro más saludable y equitativo.

Referencias Bibliográficas

1. Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: promise and potential. *Health Information Science and Systems*, 2(1), 3.

2. Murdoch, T. B., & Detsky, A. S. (2013). The inevitable application of big data to health care. *JAMA*, 309(13), 1351-1352.

3. Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 3-13.

4. Kudyba, S. (Ed.). (2014). *Big data, mining, and analytics: Components of strategic decision making*. CRC Press.

5. Groves, P., Kayyali, B., Knott, D., & Van Kuiken, S. (2013). The 'big data' revolution in healthcare. *McKinsey & Company*.

6. AHIMA. (2020). Health Information Management 2025: Current "Health IT Revolution" Drastically Changes HIM in The Near Future.

7. Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: promise and potential. Health Information Science and Systems, 2(1), 3.

8. McKinsey Global Institute. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.

9. IBM. (2016). The Four V's of Big Data.

10. Lazer, D., Kennedy, R., King, G., & Vespignani, A. (2014). The parable of Google Flu: traps in big data analysis. Science, 343(6176), 1203-1205.

11. WHO. (2015). Ebola Situation Report – 30 March 2015. World Health Organization.

12. Hruby, A., & Hu, F. B. (2015). The epidemiology of obesity: a big picture. PharmacoEconomics, 33(7), 673-689.

13. Hale, T., Angrist, N., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., & Webster, S. (2020). Variation in government responses to COVID-19. Blavatnik School of Government Working Paper.

14. Collins, F. S., & Varmus, H. (2015). A new initiative on precision medicine. New England Journal of Medicine, 372(9), 793-795.

15. HRSA. (2020). Health IT and Health Equity. Health Resources and Services Administration.

CAPÍTULO 27

GESTIÓN GERENCIAL ANTE EL TELETRABAJO: UN ABORDAJE DESDE EL SIGLO XXI

Autora: Santana Marviel[,] **Orcid:** 0000-0001-9440-226x[,]
Correos: Santanamarviel@Gmail.Com

RESUMEN

Los cambios que genera la oleada tecnológica donde subyace el teletrabajo como una nueva forma de prestar servicio, genera un reto para el gerente líder, quien debe ser capaz de demostrar habilidades y competencias para lograr cambios en la organización. Esta forma tan acelerada y vertiginosa como avanza el mundo desde un marco globalizado hace que se planteé como propósito realizar una mirada de la gestión gerencial y el teletrabajo desde el siglo XXI, para abordar el accionar del gerente líder como un impulsador de cambio en las organizaciones. Para ello, se realizó una investigación documental de tipo hermenéutico, a través de la cual se efectuó un barrido bibliográfico desde diversas fuentes vinculadas a los ejes investigativos. De este modo, se concluyó que el avance tecnológico, conduce a una nueva forma de trabajo, pero también a nuevas modalidades de liderar el cambio. Donde el teletrabajo se fundamenta en bases de seguridad y estabilidad, garantizando así al gerente líder evitar en lo posible los conflictos, los cuales ya transcienden a esquemas virtuales.

Palabras claves: Cambio Tecnológico, Gestión, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La intención del presente artículo es sumergirse en el campo gerencial, sin perder la perspectiva de la praxeología gerencial, y como el gerente líder adopta las nuevas tecnologías como estrategia favorable para la simplificación de las tareas e incrementar la productividad, tal y como lo refiere Fiedler (1960), lo cual ha sido uno de los propósitos de la Teoría

Científica de Frederick Taylor (1911), para enfrentar tiempos de turbulencia, pero a su vez avizorar los cambios que emergen de la ola tecnológica y que han impulsado a su vez la generación de nuevos modos de realizar la función laboral, siendo el teletrabajo una forma de prestar servicios fuera de las instalaciones de la empresa con el uso de herramientas tecnológicas.

Las tecnologías disruptivas han sido cada vez más rápidas, pero al mismo ritmo la sociedad, la economía y las organizaciones se han venido adaptando y haciendo uso de ellas, y de los cambios que a su vez generan nuevas formas de trabajo, el cual se evidencia como en los países europeos han sido más visionarios en el abordaje y regulación de las nuevas formas de trabajo, ya que han podido establecer normativas desde el punto de vista jurídico y convencional. Desde el año 2016, y con la llegada de la pandemia ya tenían un 16% de sus empresas bajo la modalidad del teletrabajo.

Por su parte desde el contexto latinoamericano también se ha venido adaptando e incorporando estas modalidades de teletrabajo, aprovechando los beneficios como reducción de costos, posibilidad de contratar personal a nivel internacional, achicar estructuras, mejorar comunicación, entre otros, lo que hace que permanezcan competitivas en un mercado globalizado y virtualizado.

No obstante, el gerente líder juega un rol de suma importancia por cuanto debe desarrollar habilidades y competencias que le permitan adaptarse al cambio tecnológico, y a su vez gestionar al talento humano que se encuentra laborando de forma deslocalizada; es decir, que deberá establecer mecanismos para motivarlos a pesar de no tener contacto físico siendo a través del uso de la tecnología que deberá fomentar un ambiente de confianza que le permita inspirar a los teletrabajadores, para el logro de los objetivos.

Desde esta perspectiva, se pretendió generar reflexiones que sirvan de referencia y orientación, en el manejo del accionar actual del gerente líder ante el teletrabajo, su regulación y gestión donde se debe garantizar los derechos de los trabajadores; así como las condiciones mínimas de seguridad, salud laboral, reivindicaciones económicas y sociales, que satisfagan las expectativas de quienes hoy prestan sus servicios en los espacios deslocalizados, fuera de las tradicionales estructuras organizacionales, alcanzando de este modo el éxito en las metas planteadas, para mantenerse competitivamente en el mercado.

La investigación está orientada desde un enfoque cualitativo, como lo refiere Denzin y Lincoln (1994), *¨aquella que se caracteriza por subrayar la naturaleza socialmente construida de la realidad social, la íntima relación entre el investigador y aquello que estudia y los determinantes contextuales que condicionan la investigación¨* (p.78). Florece entonces desde este abordaje una nueva visión de comprender e interpretar la investigación, ya que se pretende desde el contacto directo con la realidad generar una nueva visión.

Por otra parte, se ha realizado una revisión documental y la aplicación de una metódica referente a la epistemología del conocimiento científico, a través de una hermeneúsis de diversas opiniones bibliográficas y artículos científicos, así como el abordaje de la base de datos en línea como de Google académico y scielo entre otras, para confrontar la realidad del gerente líder ante las nuevas tecnologías y nuevos modelos de trabajo.

COMPRENSIÓN REFLEXIVA

La Irrupción de Nuevas tecnologías

Según Llamas (2024) en la actualidad las nuevas tecnologías *¨están impulsando cambios significativos en varios aspectos de la sociedad, la economía y nuestra vida cotidiana¨*(p.44). Estas tecnologías han generado cambios en las formas de prestar servicios,

a diferencia de las tradicionales; se caracterizan por su rápida evolución, su capacidad para integrarse y transformar distintos sectores de una manera previamente inimaginable.

En este sentido, se configura uno de los desafíos a los que debe enfrentarse el gerente líder, por cuanto los procesos productivos y los negocios han venido evolucionando, y transformándose, así como el trabajo ha sufrido múltiples variables de acuerdo a las necesidades del hombre y de mercado. En este orden de ideas, Martinez (2018) refiere: *"los modos de producción, las nuevas tecnologías, el pensamiento económico, el trabajo ha sido definido de diversas formas."* (p.12). En este sentido Schumpeter (1942), en su teoría de la «destrucción creativa» sugiere que los ciclos empresariales funcionan bajo largas olas de innovación.

Por su parte, Levante (2022) hace mención a las fases de la ola tecnológica que duran en torno a los 15 años, otros autores como Freeman y Louca (2001) hablan de cincuenta (50) años al vincular la complejidad de la asimilación social y económica del cambio con la naturaleza de la tecnología, pero en ambas posiciones coinciden que las nuevas tecnologías nacen lentas, crecen deprisa y se adaptan para luego convertirse en la nueva normalidad, la cuales van acompañadas de las tres etapas para el cambio organizativo en concordancia con el modelo de gestión del cambio que plantea Lewin (1940), quien propone que para generar el cambio se debe descongelar lo aprendido, cambiar o mover lo conocido y lo acostumbrado para poder adaptarse a lo nuevo y congelar o afianzar la nueva normalidad.

En cada una las olas tecnológicas, subyacen nuevas formas de trabajo, las cuales para Levanté (2022) han ido evolucionando y con mayor rapidez e intensidad en las dos últimas décadas; siendo la primera oleada conocida como la Revolución Industrial, que trajo consigo la energía hidráulica, fundamental para la fabricación de papel, textiles y productos de hierro, lo que promovió que las personas abandonaran el trabajo artesanal agrícola, por la fábrica.

Una segunda oleada**,** surge entre 1845 y 1900 aproximadamente, cuando llegaron los avances significativos del ferrocarril, el vapor y el acero, ya en la tercera que surge en la primera mitad de la década de 1900, en la cual Ford introdujo un modelo de producción de intensificación laboral (el fordismos), y la cadena de montaje que transformó la industria del automóvil, seguidamente la cuarta refleja la aviación como la vía que revolucionó los viajes. Sin embargo, con la aparición del Internet a principios de la década de 1990 surge la quinta ola, la cual inauguró la globalización, un paisaje sin fronteras de flujos de información y comunicación digital, y actualmente con la sexta oleada marcada por la inteligencia artificial y la digitalización a través del internet de las cosas (IoT), la robótica y los drones.

En atención a la influencia sutil generada por la sexta ola tecnológica, Spain Centro de Noticias (2020), hace mención de diversas herramientas tecnologías que se han incorporado en las organizaciones dentro de las cuales señala ¨*…el Big Data se refiere a grandes cantidades de datos que requieren tecnologías avanzadas para ser analizados y almacenados*¨(p.34). la cual ofrece a las empresas la capacidad de identificar patrones de comportamiento, optimizar operaciones y predecir tendencias futuras de manera más rápida y con menos personal.

Asimismo, hace referencia al Internet de las cosas (IoT), por su parte …¨*resulta una red de dispositivos físicos, que están integrados con sensores, software y conectividad de red integrados, lo que les permite recopilar y compartir datos* …, estas las vemos incorporadas en los enlaces de los sistemas administrativos, operativos productivos, ventas e Inventarios, donde se interrelacionan las informaciones de diversos departamentos y se logra tener información en tiempo real de las ventas, para así mantener una planificación de acuerdo a las exigencias del mercado. De este modo, se han controlado los galpones de producción o cría de animales a distancia, dando lugar a la expansión de nuevas formas de trabajo.

Por otra parte, para la Universidad de Stanford, Estados Unidos la Inteligencia Artificial (IA), es considerada como: "*la capacidad de una computadora digital o un robot controlado por computadora para realizar tareas comúnmente asociadas con seres inteligentes¨* (p.12). La robótica la cual es definida por Castillo (2020) *¨como una ciencia que aglutina varias ramas tecnológicas o disciplinas, con el objetivo de diseñar máquinas robotizadas que sean capaces de realizar tareas automatizadas o de simular el comportamiento humano o animal, en función de la capacidad de su software¨*(p.6), herramientas implementadas para simplificar las tareas dentro de los centros de trabajo, pero que a su vez han permitido que el mismo se realice fuera de las instalaciones de las empresas, flexibilizando el trabajo y permitiendo la generación de nuevas formas de trabajo.

Tránsito epistémico del teletrabajo como nueva forma de trabajo

Para muchos autores la ola tecnológica, o las nuevas tecnologías han traído consigo nuevos retos, para los gerentes quienes deben adaptarse con facilidad e inmediatez a las mismas, a los fines de mantenerse competitivos en el mercado y no quedar obsoletos; además la implementación de estas innovaciones tecnológicas han permitido que la prestación de servicios (trabajo) se realice de distinta forma, es por lo que Deming (1996), propone una serie de principios y técnicas que se enfocan principalmente en la mejora continua, mediante la implicación de todas las personas de la organización en los procesos de planificar, hacer, verificar, actuar, lo que garantizaría un ambiente laboral ideal y armónico, donde prevalezca la participación del grupo como lo propone Likers (1960) en su teoría del clima organizacional.

El trabajo se sustenta en teorías que dan lugar a las diferentes perspectivas, como la Teoría del Valor Trabajo que desarrolla Karl (1867) en su obra, el capital donde su objeto principal se fundamenta en que el valor de una mercancía se puede medir objetivamente por la cantidad promedio de horas necesarias para producirla, en este mismo sentido Smith

(1976) propone la teoría del valor donde señala que ¨… *el valor de un producto se determina por la cantidad de trabajo que requiere su producción*…(p.75), de este modo el valor es determinado como consecuencia del trabajo o esfuerzo que cuesta producirlo, es por lo que las empresas tratan de controlar los costos reduciendo el esfuerzo y tiempo implementado, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, para poderse mantener competitivos en el mercado; así lo refiere Smith (1976) *¨el mercado impulsará a los productores a buscar formas más eficientes de producir, lo que reducirá los costos de producción y los precios de los bienes¨*(p. 51), pero esta búsqueda de perfeccionamiento constante de los procesos para incrementar la productividad y reducir costos, ya la proponía Frederick Taylor (1911) mediante la teoría científica.

En consecuencia, como resultante de esta creciente implementación de la tecnología dentro de las organizaciones, se han generado diversas formas de prestar servicios, para ello resulta interesante distinguirlas, dentro de los cuales encontramos:

- **Trabajo a Distancia o trabajo remoto** el cual se realiza en instalaciones ajenas a la empresa, pero abarca diversos modos de relaciones laborales que no necesitan de las herramientas informáticas y de comunicación, para que el profesional cumpla con sus actividades; por ejemplo, los contadores pueden hacer trabajo a distancia, los asesores de comercio exterior, los asesores externos. De Mendoza (2023), considera como uno de los desafíos que debe abordarse ante el trabajo a distancia o remoto en México resulta *¨la falta de seguridad laboral y no siempre tienen acceso a un seguro de salud, vacaciones y jubilaciones pagadas¨* (p.23) así como el aislamiento social.
- **Smart Working:** Wolters (2022), considera que es la posibilidad de realizar el trabajo de una forma que sea más orientada a los resultados, sin importar el lugar, el tiempo o el modo de trabajo. Esta nueva forma de empleo implica un cambio de paradigma en la forma de entender y gestionar el trabajo, basado en la confianza, la

responsabilidad y la innovación, en esta modalidad la pudiésemos comparar con el trabajo por tarea.

- **El Freelancing o trabajo por cuenta propia**: en este sentido, Vázquez (2020), considera que consiste en crear y gestionar un negocio propio, usando las habilidades, la educación y la experiencia adquirida y puede realizarse de forma exclusiva o complementaria a otro trabajo, no existe dependencia, ni subordinación la relación se encuentra completamente basada en la confianza y el reconocimiento profesional, es utilizada sobre todo para la contabilidad, mercadeo, formación profesional, detectores o captadores de personal, entre otras.
- **El teletrabajo:** término usado por Nilles (1973), ingeniero de the National Aeronautics and Space Administration (NASA), para dar respuesta a la escasez de combustible que se tenía en 1973, el Washington Post publicó el artículo "Working at Home Can Save Gasoline" para abordar esta cuestión, años después, algunas compañías empezaron a experimentar con el trabajo en remoto, pero fue la llegada de internet, lo que permitió que esta alternativa se extendiera.

En tal sentido, Amat (2020) define el teletrabajo como: ¨… *la forma en que trabajan empleados a plena dedicación, que lo hacen total o parcialmente en casa y también se refiere a autónomos que trabajan desde casa.*¨ (p. 15) para este autor, el 70% de los empleados durante el confinamiento en el 2020 teletrabajo como medida de contingencia implementada por los gerentes líderes. Por su parte Serrano (2023), considera que es una modalidad del trabajo a distancia, pero que se caracteriza por el uso de la tecnología de la información y la comunicación para desempeñar las labores profesionales y mantener el contacto con la empresa, es decir, que en el teletrabajo quien presta servicio**s** lo hace como si lo hiciera de manera presencial en la empresa, pero lo hace desde casa, y se mantiene cumpliendo horarios aun cuando pueda ser flexible.

Esta forma de trabajo es de interés profundizar, por cuanto es la más utilizada e implementada por los gerentes de diversos países que buscan adaptarse a las exigencias del

entorno con influencia tecnológica, al respecto Valdivieso (2020) director de Rand Stad Human Capital Consulting considera como ventajas del teletrabajo, la reducción de costos de traslados, los trabajadores se encuentran más motivados, permite aumentar la diversidad de trabajadores sin discriminación de edad, sexo, o nacionalidad.

En este sentido Sierra (2011), hizo distinción de los dos tipos de clasificaciones del teletrabajo: El teletrabajo según su conexión: con conexión off line, consiste en que el empleado que teletrabajo no utiliza ninguna conexión con el ordenador central de la empresa, la conexión one way, en la que el teletrabajador lleva a cabo su trabajo a través de una conexión entre su video terminal, y el ordenador central y la conexión on-line en la que el trabajador realiza el trabajo con un video terminal que forma parte de una red informática.

- **Teletrabajo según el lugar de la prestación de servicios**: el teletrabajo a domicilio, el que se presta en el domicilio del trabajador y el teletrabajo en oficinas remotas, engloba lugares de trabajo como centros de trabajo compartidos, los telecentros u oficinas satélites, y teletrabajo móvil.

Teletrabajo en el contexto Europeo, Latinoamericano y Venezolano

Cuando se hace referencia al teletrabajo, su transcendencia histórica se ha venido implementando en diversos países y de forma más implosiva, como mecanismo de respuestas ante las medidas de bioseguridad y protección, ante la pandemia generada por el coronavirus en el 2019, accionando en atención a la teoría de la contingencia de Flieder (1960) y como una forma de reducir costos de producción al evitar el costo traslado del trabajador al centro de trabajo, en un abordaje referencial de las regulaciones tanto en Venezuela como algunos países de América Latina y Europa

En Venezuela, el estamento legal de la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2012), no ha sufrido reforma alguna para atender o regular el teletrabajo; sin embargo, en el contexto europeo y latinoamericano si se han promulgado e

implementado medidas regulatorias, para atender las necesidades de los teletrabajadores y garantizar sus derechos al respecto podemos observar del siguiente diagrama, una síntesis de la regulación jurídica de algunos considerados pioneros en materia de teletrabajo:



Diagrama de la regulación Jurídica del Teletrabajo. Santana (2024)

De esta síntesis esquemática de la regulación jurídica laboral de los teletrabajadores, podemos apreciar como países bajos se posiciona como uno de los países europeos pioneros en tratar y regular esta nueva forma de trabajo como sugerencia de la Unión Europea, desde el 2016 para flexibilizar el trabajo, seguido de Italia (2017), Francia (2019). Es decir, los países europeos ya se estaban preparando para un cambio planificado ante una nueva forma de trabajo, donde se evidencia que el gerente líder demostró una visión prospectiva ante la nueva oleada tecnológica.

En Francia, varios gerentes han negociado acuerdos sobre teletrabajo que incluyen aspectos como la organización del trabajo, el equipamiento, y el derecho a la desconexión, adaptados en convenios colectivos en diversas empresas. Asimismo, Países Bajos con más

experiencia en el tema ha incorporado cláusulas sobre teletrabajo en sus convenios colectivos, en respuesta a la creciente demanda de alternativas laborales más flexibles.

En atención a los Derechos Colectivos, Rotta (2018), considera que la era digital y la red internet, se ha convertido en un lugar de protesta y al mismo tiempo ofrece un instrumento para la defensa de los intereses de los trabajadores, mediante el uso de la web la cual han denominado netstrike, práctica cuyo nivel de presión depende esencialmente del número de poseedores de accesos a internet que están disponibles, para ocupar en el mismo momento un sitio web hasta que lo inutilizan, al menos por el tiempo de la movilización o de las exigencias laborales actuando como un virtual picket line.

Sin embargo en el contexto latinoamericano, han incorporado el teletrabajo de forma más reciente, con excepción a Brasil en el año 2017, el cual introduce en su reforma laboral el teletrabajo posicionándose como pionero, sin embargo México y Argentina en el año 2020 también lo regulan, estos dos países como una medida impulsada por la pandemia del Covid 19, donde el cambio lo aceleró una contingencia sanitaria, se debe resaltar que todas las regulaciones tienen como abordaje teleológico, garantizar la protección de los trabajadores aun cuando presten servicios fuera de las instalaciones física de la empresa de tal manera que disfrutarían de los mismos beneficios y condiciones, como si estuvieran dentro de las instalaciones de la empresa, garantizándose así, el derecho a participar en las organizaciones sindicales, y gozar de los beneficios establecidos en la convención colectiva de trabajo.

En Venezuela el Sindicato de Trabajadores de la Televisión (STT), ha incluido en la Convención colectiva de trabajo, cláusulas relacionadas con el teletrabajo, promoviendo derechos como el acceso a tecnología y condiciones laborales.

Podemos observar de lo antes referido, como el teletrabajo como nueva forma de trabajo deviene de la influencia tecnológica la cual ha sido manejada en Europa, con

prospectiva gerencial; no obstante, en el contexto latinoamericano es importante tener en cuenta que la sociedad se adapta a ella mediante un proceso donde la tecnología va mucho más adelante que la comprensión de su impacto, al respecto sostiene Kuhn (1960), el cambio es constante, en consecuencia esa adaptabilidad al cambio aunque lleva tiempo y resistencia, genera a su vez cambios de paradigmas, y el que no se adapte a las exigencias del entorno, de la sociedad de la economía de las nuevas tecnologías y sus modelos de negocio quedarán completamente obsoletos

De la Gestión Gerencial ante el teletrabajo

En este devenir de ideas, Mintzberg (1979) propone que la acción gerencial, no está en ninguna las funciones administrativas, ni siquiera en la suma de todas ellas, la esencia de la acción gerencial se encuentra en imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, ¨saber ser para integrar al hacer¨, reconociendo la responsabilidad del gerente de incidir en otros, para que se produzcan los cambios en los sistemas, es decir que ya los autores se han dedicado a observar, estudiar y analizar las características que convergen en el gerente para que sea exitoso ante una realidad de constantes cambios.

Mientras la sociedad busca apropiarse de las nuevas tecnologías e interactuar con sus capacidades transformadoras, en este mismo sentido los gerentes deben gestionar el cambio, adaptándose de forma inmediata y promover el cambio en sus equipos de trabajos para mantenerse competitivos en el mercado, por lo tanto se requerirá de gerentes líderes poseedores de habilidades que les permita unir los esfuerzos con los integrantes del equipo de trabajo, para alcanzar niveles más altos de motivación, con la finalidad de transformar la compañía, tal y como lo señala Burns (1978) y Tajasom (2015).

Sin embargo, no resulta tan fácil y menos cuando esos cambios no puedan ser planificados, sino que se implementan mediante estrategias de contingencia, por lo que Lewis (1940) mediante la teoría de la gestión del cambio, nos sugiere conocer las fuerzas

negativas y positivas para identificar las resistencias al cambio, teniendo en cuenta que el grupo influye en el cambio, un grupo organizado, comprometido e inspirado, por lo que se debe mantener informado para que se genere el ambiente de confianza y acepten las evoluciones.

En este sentido, Global Workplace Analytics (2020), refiere que el 16% de las empresas del mundo son 100% remotas, el ingreso anual promedio de los trabajadores remotos es más alto que el de otros trabajadores, es decir, que los gerentes han buscado mediante incentivos económicos promover el teletrabajo, el cual conjuntamente con la regulación y la protección brindada a los teletrabajadores ha resultado el eje fundamental para la adaptabilidad.

Asimismo, Global Workplace Analytics (2024), sostiene que dos tercios de las personas quieren trabajar desde casa, El 36% lo elegiría antes que un aumento salarial, una encuesta realizada a 1.500 profesionales de la tecnología, reveló que el 37% aceptaría un recorte salarial del 10% si pudiera trabajar desde casa, Los miembros de la Generación Y, son más difíciles de reclutar (según lo informado por el 56% de los gerentes de contratación) y de retener (según lo informado por el 64% de los gerentes de contratación), pero se sienten particularmente atraídos por los acuerdos de trabajo flexibles (calificación entre los beneficios como un 8 en una escala de 10 por el impacto en la satisfacción laboral general).

Por su parte, el 80% de los empleados considera el teletrabajo un beneficio laboral, es decir, que las personas se han venido adaptando a esta nueva forma de trabajo, donde se imponen horarios flexibles, con nuevas metodologías de trabajo y nuevos ingresos**,** es decir con una tendencia más dinámicas y flexibles.

Ahora bien, el dirigir y gestionar de forma adecuada la fuerza laboral en un entorno virtual implica numerosas ventajas para las empresas, como el aumento de la productividad,

el ahorro de infraestructuras, mayores niveles de satisfacción entre los empleados o la capacidad de retención y atracción de nuevos talentos los cuales pueden transcender las fronteras.

Por lo tanto, el gerente líder debe poner en practica diversas habilidades y competencias que le permitan adaptarse al entorno virtual, por lo que the Spanish Business School (IESE- 2022), propone un conjunto de sugerencias para ejercer un liderazgo efectivo en el teletrabajo como el manejo de las "Tres D", distancia geográfica, distancia de zona horaria y distancia operativa, por lo que se debe respetar el tiempo de conexión. Asimismo, considera que la digitalización no elimina lo personal, por lo tanto, es esencial que el líder tenga paciencia, empatía y comprensión a la luz de diversas situaciones. Debe fortalecer la confianza en el equipo desde lejos, puede ser tentador pensar que las personas no están haciendo el mismo esfuerzo, mientras trabajan fuera de la oficina. Se debe tratar de mantener la eficacia en la comunicación por lo que proponen establecer una llamada semanal, por ejemplo, es útil y apropiado.

Por lo que el teletrabajo exige un estilo de liderazgo que se fundamente en influencia idealizada, donde el líder ejerza una imagen con valores y principios para ser admirado y respetado por sus seguidores, sea capaz de generar una motivación inspiradora que permita entusiasmar a sus seguidores, para cumplir con la visión de la empresa, con la habilidad para atender las necesidades de cada subordinado y desarrollar su potencial, así como lo señala Tajasom (2015) cuando hace mención del liderazgo transformacional.

Reflexiones

Vertiente del cambio, teletrabajo el cual se ha venido implementando desde hace décadas, sobretodo en el continente europeo, quienes han gestionado el cambio tal y como lo señala Lewin (1940) de forma planificada, sin embargo los países latinoamericanos han

venido progresivamente adaptando a los cambios de las nuevas tecnologías y regulado su implementación, y continúan los gerentes líderes de las organizaciones buscando estrategias que simplifiquen la gestión del talento humano, y promuevan espacios de confianza para poder lograr la deslocalización del proceso supervisorio y motivacional, para el alcance de los objetivos, ya las diversas formas de trabajo son una realidad y hay que manejarlas como tal.

Vertiente de la regulación del teletrabajo sigue marcando un desafío en cuanto a las condiciones de trabajo en el lugar donde se presta el servicio, ya la mayoría de los países mencionados como pioneros en el continente europeo así como el americano, han asumido el suministro de equipos para que presenten el servicio, así como la garantía de que cuenten con los medios tecnológicos adecuados, para la prestación de servicios, otros asumen pagos generados por consumo de electricidad e internet; sin embargo, sigue siendo un reto y compromiso el promover la desconexión que le permita separar la vida laboral de la personal, la privacidad de los datos e información manejada de la organización, así como los accidentes o enfermedades ocupacionales que puedan derivar de la relación de trabajo. No obstante, es importante que se siga promoviendo la regulación del teletrabajo en los lugares donde aún no existe, a los fines de garantizar seguridad jurídica y acceso a la justicia a estos trabajadores, en vista de que hemos podido observar que en países donde tienen mayor regulación existe más porcentaje de empresas virtuales y teletrabajadores los cuales se han adaptado de forma segura y planificada al cambio.

Vertiente del Gerente Líder subyace de la exigencia ante el teletrabajo, donde necesita ser innovador e inclusivo, capaz de motivar y alentar a sus equipos, para abordar problemas complejos y desafiantes, así como motivarlos e impulsarlos a adaptarse a los cambios, y motivarlos de tal manera que traspasen las estructuras tradicionales de las organizaciones. De igual manera, como se ha deslocalizado el trabajo se deberá en consecuencia deslocalizarse el Liderazgo transformacional hacia una nueva realidad de trabajo virtual.

El gerente ante la nueva modalidad de prestar servicios, también debe prepararse para atender las necesidades y exigencias de los teletrabajadores sobre quienes existe regulación jurídica, pero sobretodo convencional, a los fines de establecer estrategias que acorten las distancias y genere espacios de confianza, para evitar los llamados netstrike o manifestaciones en línea. La adaptación a nuevas tecnologías y la gestión efectiva, son esenciales para el éxito en un entorno en constante cambio. Los gerentes deben ser visionarios y estar dispuestos a innovar, mientras que la sociedad en su conjunto debe estar abierta a adoptar y comprender las nuevas tecnologías para aprovechar al máximo sus beneficios transformadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barquero, R. (2020). *La robótica*. Universidad San Marcos de Costa Rica. https://www.cetys.mx/trends/emprendimiento/origen-y-evolucion-del-teletrabajo-en-mexico/

2. Benítez, C. (2023, febrero 6). La lista definitiva de estadísticas de trabajo remoto para 2024. https://statistics.ack.es/resources/remote-work-statistics

3. De Mendoza, M. (2023). *Nuevas formas de trabajo en México*. https://www.veritas.org.mx/Publicacion/Autor/Detalle/008206

4. IESE Business School. (n.d.). Liderar un equipo de trabajo virtual online. https://www.iese.edu/standout/es/liderar-equipo-trabajo-virtual-online/

5. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México. (2021). Revista latinoamericana de derecho social, 32, 125-155.

6. Levanté. (2022). *La sexta ola de la innovación*. https://www.simlevante.com/6-olas-de-la-innovacion-jschumpeter-simlevante/

7. Llamas, J. (2024). *Las nuevas tecnologías*. https://economipedia.com/author/jllamas

8. OIT. (2024). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2024*. https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2024

9. Pérez, C. (2018). *Las raíces tecnológicas y las consecuencias estructurales de la «doble burbuja» en el cambio de siglo*. Cuadernos del Cendes, 35(98), 3ª época, mayo-agosto 2018, Caracas, Venezuela.

10. Rota, A. (2018). *La acción sindical en la sociedad altamente tecnológica. Una reflexión sobre el contexto italiano*. Revista Universidad de Bolonia.

11. Serrano, V. (2023). *Diferencia entre teletrabajo y trabajo a distancia*. https://www.datadec.es/blog/diferencia-teletrabajo-y-trabajo-a-distancia

12. Sierra Benítez, E. M. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*. Consejo Económico y Social de Andalucía. https://grivenezuela.com/modificaciones-de-las-condiciones-de-trabajo-en-venezuela/

13. Spain Centro de Noticias. (2020). *Ventaja de la implantación de las nuevas tecnologías en las empresas*. https://news.sap.com/spain/type/articulo/

14. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. (2021). *Revista latinoamericana de derecho social*, 32, pp. 125-155.

15. Wolters Kluwer. (n.d.). WK TAA Spain. https://www.wolterskluwer.com/es-es/experts/wk-taa-spain.

Universidad de Carabobo

Dirección de Investigación y Producción Intelectual

FACES
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

GERENCIA E INNOVACIÓN EN TIEMPOS DIGITALES

COMPILADORES:
NEYDA IBAÑEZ WILLIAMS ARANGUREN KARLA TORRES

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
N° Depósito Legal CA2025000016
ISBN: 978-980-233-888-7
Primera Edición digital 2025

ISBN: 978-980-233-888-7
9 789802 338887