

COORDINADORA

Ana Cordero Borjas



GIECO

**Estudios Culturales y
Organizacionales**

Gerencia, cultura y sociedad

ISBN: 978-980-12-9042-1

Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016

Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales

Universidad de Carabobo, Naguanagua. Venezuela.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

COORDINADORA:

Ana Cordero Borjas



**Universidad de
Carabobo**
Jessy Divo de Romero
Rectora



**Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales**
Benito Hamidian
Decano



**Grupo de Investigación
en Estudios Culturales
y Organizacionales**
Ana Cordero Borjas
Coordinadora

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:

GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Autores: Luz Alexandra Montoya Restrepo, Iván Alonso Montoya Restrepo, Hilvimar Camejo Ochoa, Zoila Rosa Amaya, Glenda J. Rivas Márquez, Hilarión Vegas Meléndez, Sara García, Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin, Daniel Antonio Verenzuela Barroeta, Glenda Escalante, Juan Montserrat y Ana Cordero Borjas

Primera Edición, Septiembre 2016

© Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela

Coordinado y editado por:
Ana Cordero Borjas

Portada, diseño, diagramación y montaje: Ana Cordero Borjas

ISBN: 978-980-12-9042-1
DEPÓSITO LEGAL: CA2016000098

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright

Hecho en Venezuela
Made in Venezuela

Esta publicación es el resultado de intercambios entre investigadores de la Universidad de Carabobo (Venezuela) y de la Universidad Nacional de Colombia (Colombia).

El libro cuenta con el respaldo del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Todos los capítulos de este libro **Estudios Culturales y Organizacionales: gerencia, cultura y sociedad**, han sido objeto de arbitraje doble ciego por expertos en el tema.

Publicación autofinanciada por el Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales.



Universidad de Carabobo



**Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales**



**Grupo de Investigación en
Estudios Culturales y
Organizacionales**

ÍNDICE

Colaboradores	5
Prólogo	10
1. Una contribución para proponer soluciones a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico Iván Alonso Montoya Restrepo Luz Alexandra Montoya Restrepo Ana Cordero Borjas	16
2. Teorías sociales y modernidad: una revisión crítica Hilvimar Camejo Ochoa Zoila Rosa Amaya	59
3. La responsabilidad social: su significado y práctica en el contexto universitario Glenda J. Rivas Márquez	75
4. Gobernanza y participación: estrategias para una gestión pública local eficiente Hilarión Vegas Meléndez	102
5. La disciplina de la auditoría administrativa como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela Sara García	120
6. Formación en valores: desde una perspectiva compleja Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas Loyda Mercedes García Estelin Daniel Antonio Verenzuela Barroeta	138
7. Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos Glenda Escalante Juan Montserrat	158

COLABORADORES

Iván Alonso Montoya Restrepo

Administrador de Empresas, Magíster en Administración y Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Recibió grado de honor en el pregrado y tesis meritoria en su maestría y doctorado. Profesor Asociado, Facultad de Minas (2011-2016). Actualmente profesor Asociado del Departamento de Ciencias Forestales, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Colombia. Asesor e investigador. Ex-decano Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia.

Email: iamontoyar@unal.edu.co

Luz Alexandra Montoya Restrepo

Administradora de Empresas, Magíster Administración y Doctora en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Recibió grado de honor en el pregrado y tesis laureada en pregrado y postgrado. Fue Profesora Asociada Facultad de Ciencias Económicas de 2000 a 2013. Actualmente es Profesora Asociada de la Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia. Consultora, asesora empresarial e investigadora.

Email: lamontoyar@unal.edu.co

Hilvimar Camejo Ochoa

Economista egresada de la Universidad de Carabobo (Venezuela). Máster en Finanzas Corporativas. Docente e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Doctoranda en Ciencias Sociales, Mención Estudios Culturales, de la Universidad de Carabobo. Línea de investigación: Educación, valores y cambio social. Acreditada del *Programa* de Estímulo a la Innovación e Investigación (*PEII*) 2015. Es autora de diversas publicaciones científicas.

Email: hilvimar@gmail.com

Zoila Rosa Amaya

Economista egresada de la Universidad de Carabobo (Venezuela). Especialista en Mercados y en Tecnología de la Computación en Educación. Profesora Titular e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Doctoranda en Ciencias Sociales, Mención Estudios Culturales, de la Universidad de Carabobo. Líneas de investigación: Industria cultural y consumo cultural. Educación, valores y cambio social, Formación Permanente del Docente. Es autora de diversas publicaciones científicas.

Email: ecoformativo@gmail.com

Glenda J. Rivas Márquez

Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Ciencias Contables. Doctora en Ciencias administrativas y gerenciales. FaCES Universidad de Carabobo. Profesora Titular de la Cátedra de Sistemas y Procedimientos. Profesora Titular de la Maestría en Ciencias Contables y Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Coordinadora de la Maestría en Ciencias Contables. FaCES Universidad de Carabobo. Coordinadora académica del Diplomado en Auditoría Interna FundaCEATE Universidad de Carabobo. Sub-Gerente de Funda CEATE Universidad de Carabobo.

Email: glenrimar@yahoo.es

Hilarión Vegas Meléndez

Profesor Asociado / Investigador A1 (PEII), Cátedra de Gerencia Pública, FACES-Universidad de Carabobo. Profesor del Área de Post Grado FCJyP-UC. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Magister en Ciencia Política y Administración Pública, Licenciado en Administración Comercial. Autor de los textos de consulta: La Administración Pública en Venezuela. Avances y desafíos; Componentes de la Administración Financiera del Sector Público Venezolano; Políticas Públicas en la Venezuela del Siglo XXI. Asesor/Consultor en: Gestión pública local (GPL), gobernanza, participación, políticas públicas locales.

Email: hvegasm@gmail.com

Sara García

Profesora Asociado de la Universidad de Carabobo en el área de Gestión materia Auditoría Administrativa. Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la FACES, Universidad de Carabobo. Magíster en Administración Mención Finanzas. Especialista en Gerencia Fiscal. Licenciada en Administración Mención Gerencia. Investigadora A1 acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Jefa de la Cátedra de Gestión de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Directora de Docencia y Diseño Curricular de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo, Campus Bárbula

Email: saragn2575@gmail.com

Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas

Docente Ordinario a Dedicación Exclusiva en la Categoría de Asociado, Universidad de Carabobo. Licenciada en Administración Comercial, Universidad de Carabobo. Especialista en Gerencia, Mención: Gestión de Negocios, Instituto Universitario de Tecnología de La Victoria. Doctora en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Miembro del Grupo de Investigación de las Ciencias Sociales (GINCIS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Investigadora acreditada en el Programa de Estimulo de Investigación e Innovación (PEII) Nivel A2.

Email: nancychapardi@gmail.com

Loyda Mercedes García Estelin

Docente Ordinario a Dedicación Exclusiva en la Categoría de Agregado, Universidad de Carabobo. Licenciada en Administración Comercial, Universidad de Carabobo. Especialista en Gerencia, Mención: Gestión de Negocios, Instituto Universitario de Tecnología de La Victoria. Doctora en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Miembro del Grupo de Investigación de las Ciencias Sociales (GINCIS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de

Carabobo. Jefe (E) de la Cátedra de Organización. Directora de Investigación y Producción Intelectual, Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus La Morita.

Email: loydagarcia72@hotmail.com

Daniel Antonio Verenzuela Barroeta

Docente Ordinario a Tiempo Completo en la Categoría de Agregado, Universidad de Carabobo. Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de Carabobo. Magister en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios, Universidad Yacambu. Jefe de la Cátedra de Costos. Coordinador del Grupo de Investigación de las Ciencias Sociales (GINCIS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Email: danielvb_cp@hotmail.com

Glenda Escalante

Licenciada en Administración Comercial, Máster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Profesora ordinaria de la Cátedra de Organización de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales.

Email: glendaescalantem@gmail.com

Juan Montserrat

Licenciado en Relaciones Industriales y Abogado, Máster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Coordinador de la Línea de Investigación Mercados Laborales del Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET). Jefe de la Cátedra de Organización y Dirección de Empresas de la Escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales de la FaCES-UC.

Email: juan.montserrat@gmail.com

Ana Cordero Borjas

Licenciada en Relaciones Industriales. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo. Profesora-investigadora de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo. Coordinadora del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales. Investigadora A2 acreditada por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Jefa de la Cátedra de Organización de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Ex Directora de Extensión y Relaciones Interinstitucionales de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo, Campus Bárbula
Email: aecorder@gmail.com

PRÓLOGO

Para Humberto Maturana la relación entre lo social y lo humano rescata el sentido de lo humano al reconocer que biológicamente no se puede separar el desarrollo de ambos. El científico chileno insiste en las interacciones y evolución que desde los seres humanos se provee a lo social. La aceptación del otro y su "verdad" parte del hecho de que es el observador quien acepta o rechaza una aseveración como reformulación de una situación determinada en su praxis de vivir con elementos de otras situaciones de su praxis de vivir, lo cual determina si esa aseveración es o no es una explicación:

Esta aceptación o rechazo no supone el desconocimiento del otro, sino la aceptación de diferentes praxis de vivir, de coordinaciones de acciones consensuales distintas que en esa divergencia y convergencia permiten rescatar el ser de los seres humanos. Maturana, describe dos líneas explicativas de la objetividad: la línea explicativa de la objetividad sin paréntesis y la línea explicativa de la objetividad entre paréntesis, las mismas contrastan y permiten a través de su análisis reafirmar la visión cargada del sentido de lo humano por parte del científico chileno.

En esta oportunidad se destaca la línea explicativa de la objetividad entre paréntesis ya que Maturana da la libertad al observador u observadora de: encontrar en las operaciones de diferenciación en la praxis de vivir su fuente de toda realidad; producir tantos diferentes, pero igualmente legítimos, dominios de realidad como diferentes clases de operaciones de diferenciación puedan llevar a cabo en su praxis de vivir; usar uno u otro de estos diferentes dominios de realidad como dominio de explicaciones dependiendo del criterio de aceptabilidad para una adecuada reformulación de la praxis de vivir que él o ella usan en su acto de escuchar; y ser operativamente responsables de todos los dominios de realidad y de las explicaciones que él o ella vivan en sus explicaciones de la praxis de vivir.

En la línea explicativa de la objetividad entre paréntesis, se reconocen como legítimas las operaciones desde diferentes dominios cognoscitivos, esto abre la posibilidad para

una conversación que puede conducir a nuevo dominio de realidad donde el desacuerdo de las partes puede coexistir.

Desde esta mirada, *Estudios Culturales y Organizacionales: gerencia, cultura y sociedad* presenta las inquietudes de investigadores de la Universidad de Carabobo y la Universidad Nacional de Colombia en torno a temas diversos pero que se circunscriben a las líneas de investigación del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales, las cuales intentan dar una mirada a los fenómenos sociales y promover la reflexión acerca de ellos.

El primer capítulo de este libro se titula "Una contribución para proponer soluciones a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico", y en él, sus autores Iván Alonso Montoya Restrepo, Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas plantean que en el desarrollo del trabajo cotidiano en planeación estratégica, surgen algunas interrogantes y dudas, las cuales suelen ser ignoradas en el desarrollo de la labor, por lo cual, reflexionan sobre ciertas preguntas reconocidas en el proceso de enseñanza y realizan algunas aportaciones para reconocer estos problemas y para mejorar la práctica, lo cual se constituye en un inventario de interés para el desarrollo de contribuciones futuras en el campo de la Dirección Estratégica. La metodología parte del reconocimiento de las dificultades de la planeación estratégica para proponer interrogantes y elementos de análisis. Los resultados permiten tener en cuenta las etapas: misión, visión y objetivos con los clientes, valores y objetivos con los miembros de la organización, análisis externo e interno, síntesis estratégica y formulación estratégica. Finalmente se proponen debates que se espera puedan contribuir a la solución de las problemáticas encontradas.

Por su parte, Hilvimar Camejo Ochoa y Zoila Rosa Amaya en el segundo capítulo titulado "Teorías sociales y modernidad: una revisión crítica" realizan una revisión crítica de las principales teorías sociales en la modernidad, donde se destacan las contribuciones del sociólogo francés Émile Durkheim, considerado uno de los autores fundadores de las ciencias sociales y un gran exponente del funcionalismo clásico. Se

plantean los principales elementos que introdujo el autor para elaborar su teoría sociológica del conocimiento sobre la base de la objetividad en el análisis de hechos sociales y el descarte de subjetividades en el proceso. Posteriormente, se exponen las contribuciones del estadounidense Talcott Parsons, quien a través de su enfoque estructural-funcionalista intenta superar las debilidades del funcionalismo original. Finalmente, se explican las particularidades del proceso de institucionalización de las ciencias sociales en Latinoamérica. Cada postulado científico constituyó en su momento un enfoque novedoso pero resulta inevitable que con la evolución histórica pierdan vigencia y den cabida a otros enfoques u otras maneras de acercarse a la realidad social, cuya naturaleza compleja y cambiante resulta prácticamente imposible de explicar a través de una sola teoría.

El tercer capítulo del libro se titula "La responsabilidad social: su significado y práctica en el contexto universitario", en él, Glenda J. Rivas Márquez afirma que la responsabilidad social (RS) es uno de los temas que actualmente atrae la atención del sector empresarial y del resto de la sociedad. La autora indica que en el plano de la educación la RS se ha venido insertando en todos los niveles, especialmente en el ámbito universitario se ha colado en las actividades de docencia, investigación, extensión y en la gerencia de las universidades propiamente dicho, debido a las demandas que la sociedad del conocimiento ha impreso al papel que deben desempeñar las universidades. Es una investigación enmarcada en la perspectiva del diseño de investigación del tipo bibliográfica. Se apoyó en datos provenientes de fuentes secundarias y mediante el análisis de la información recaudada se pudo dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación. Para Rivas, la responsabilidad social universitaria es un manera distinta de crear, pensar, sentir, decidir y de hacer la gestión universitaria

Hilarión Vegas Meléndez autor del capítulo "Gobernanza y participación: estrategias para una gestión pública local eficiente", afirma que la revisión de temas como gobernanza y participación en ocasiones se asume a ideas relacionadas con la gobernabilidad y al tema electoral; en su caso no es así -aun cuando ambas en sí

tienen sus conexiones producto de la similitud de origen- dado que sólo se busca reforzar propuestas sobre la base de investigaciones previas acerca de dichas variables. Gobernanza es un término moderno para el ámbito local, y la participación busca siempre la bandera del cambio y nuevas conquistas; sin embargo, desde este espacio sólo se intenta reflexionar sobre la real tarea de ambas dimensiones desde el ámbito de la localidad y del rol gerencial necesario de la gestión pública, en las que se busca identificar e interpretar aspectos que sólo fluyen de la misma acción del fenómeno en su hábitat natural; así como la posibilidad de *Reafiliar al Ciudadano* como propuesta de rescate al sentir del hábitat y la búsqueda de una identidad que permita la consolidación del espacio.

En el capítulo "La disciplina de la auditoría administrativa como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela" Sara García aborda la auditoría como una herramienta eminentemente investigativa, analítica, crítica y creativa en todo lo referente a los aspectos administrativos, operacionales, económicos y sociales de las organizaciones. Esta investigación tiene como objetivo principal proponer esta herramienta y disciplina de las Ciencias Administrativas para resguardar los aspectos de eficiencia y rentabilidad que están directamente asociados a la gestión organizacional o institucional de las universidades venezolanas. Para ello se hizo en primer lugar un abordaje teórico de la auditoría administrativa, ya no desde la simplicidad de la objetividad, que sigue caminos del pensamiento mecanicista, posiblemente ignorando realidades subyacentes, o de situaciones no identificables por abordajes lineales, que impiden identificar condiciones u oportunidades en el futuro organizacional. Y en segundo lugar, se plantea una herramienta que además tenga consideraciones subjetivas, que permitan visualizar un universo infinito de realidades por conocer en un mundo complejo y de situaciones adversas como las que enfrentamos en nuestro país Venezuela, y especialmente las Universidades venezolanas, permitiendo ver a la auditoría administrativa como una posibilidad de administración eficiente y eficaz.

En el sexto capítulo, Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin y Daniel Antonio Verenzuela Barroeta presentan el trabajo "Formación en valores: desde una perspectiva compleja", cuyo propósito principal es reflexionar sobre la necesidad de transformar el sistema educativo, partiendo de la formación en valores, considerando los valores como un elemento de cohesión social y factor estratégico para el desarrollo de la nación. En este sentido, los autores se plantean el problema socio-cultural, el cual complica la manera de pensar y de actuar de las organizaciones educativas. La educación desde la perspectiva compleja tiene que ser pertinente desde una visión planetaria, esto se manifiesta en una propuesta para la comprensión y edificación del fenómeno educativo como algo más humano, multidimensional, integrador, intercultural, transdisciplinario, reconocedor de la incertidumbre y la diversidad, así como el conocimiento apto para el abordaje de problemas, para la formación de ciudadanos involucrados con las necesidades de su entorno desde el ejercicio de transformación permanente.

Por último, Juan Montserrat y Glenda Escalante en el capítulo "Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos" sostienen que el estudio de la cultura en las organizaciones en tiempos de alta incertidumbre obliga a valorar las posibilidades de fijación axiológica en estos agregados sociales, cuyos fines se hacen más difusos y superan ostensiblemente la escena ortodoxa del negocio. Este estudio intenta construir una plataforma argumentativa desde la cultura que subsuma y permita explicar las diversas situaciones en las cuales se deteriora la configuración axiológica de las organizaciones debido a la dinámica avasallante de las contingencias. Se promueve una reflexión sobre el deterioro del valor trabajo en Venezuela para ilustrar la dificultad que, por extensión, deben sortear las organizaciones para sostener los valores sustantivos en escenarios dinámicos que por su complejidad suelen imponer una noción instrumental y cosificada de todo acto humano.

Los trabajos presentados muestran avances concretos en las temáticas de estudio aquí propuestas y pueden servir de referencia para investigadores, profesores y

estudiantes de las ciencias económicas y sociales, dejando además, las puertas abiertas a futuras investigaciones, todo ello en un intento por rescatar y legitimar las operaciones desde diferentes dominios cognoscitivos, lo cual permita abrir paso a relaciones contingentes, recursivas y complejas donde el conocimiento se someta a la reflexión y entrecruzamiento con otras acciones consensuales que le reformulen como praxis de vivir.

Dra. Ana Cordero Borjas
Coordinadora del Grupo de Investigación
en Estudios Culturales y Organizacionales

CAPÍTULO

1

Iván Alonso Montoya Restrepo
Luz Alexandra Montoya Restrepo
Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones a
las dificultades encontradas en el campo del
pensamiento estratégico

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Una contribución para proponer soluciones a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Iván Alonso Montoya Restrepo

PhD, Profesor Asociado, Facultad de Minas, Doctor en Ciencias Económicas, Magister
en Administración, Administrador de empresas. Universidad Nacional de Colombia
Email: iamontoyar@unal.edu.co

Luz Alexandra Montoya Restrepo

PhD, Profesora Asociada, Facultad de Minas, Doctora en Ciencias Económicas, Magister
en Administración, Administradora de empresas. Universidad Nacional de Colombia
Email: lamontoyar@unal.edu.co

Ana Cordero Borjas

Doctora en Ciencias Sociales, mención: Estudios del Trabajo.
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.
Profesora-Investigadora de la Universidad de Carabobo.
Email: aecorder@gmail.com

“Es flaca sobremanera
toda humana previsión,
pues en más de una ocasión
sale lo que no se espera”.

La Perrilla, José Manuel Marroquín

INTRODUCCIÓN

Henry Mintzberg, en su artículo denominado “The Pitfalls of Strategic Management” (Mintzberg, 1993) exhibe críticas al proceso de planeación estratégica y sugiere que existen importantes razones por las cuales los gerentes no respaldan el trabajo de planeación estratégica, entre ellas, que lo que contribuye a la planeación no contribuye adecuadamente al proceso de formación de la estrategia; también señala aspectos más profundos, entre ellos, que la planeación no contribuye a realizar compromisos en la

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



organización (separación entre estrategia y operaciones), es conservadora y conduce a la programación de las tareas en ejecución sin incluir mayores novedades o adaptaciones (o pretende institucionalizar la creatividad y la posibilidad de ruptura), exhibe sesgos hacia intencionalidades políticas y genera obsesiones por el control organizacional, además de presuponer el futuro. Ya Mintzberg en su artículo de 1978 había advertido que los aportes en planeación no le permiten al investigador elaborar un proceso de observación objetivo del fenómeno de formación de la estrategia (Mintzberg, 1978), y originó las ideas que, serían enriquecidas en publicaciones posteriores, para mostrar que la formación de la estrategia está relacionada con el proceso por el cual la organización o un agente se comprometen con acciones, lo que conforma decisiones, y que la estrategia es un patrón en un flujo de decisiones, de manera que se presentan estrategias intencionadas y realizadas, que dan origen a formaciones deliberadas de la estrategia (aquellas intencionadas que resultan realizadas), y formaciones emergentes de la estrategia. Así, el proceso es uno enriquecido, y no la mera reprogramación de las consecuencias lógicas de las actividades en realización vigentes (Mintzberg, 1973,1978, 1983, 1987, 1990, 1994, Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1992, 1998), Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1982), Keidel, 2013).

Montoya y Montoya (2011 (a)(b)) revisaron los principales aportes y representaciones sobre el proceso de la estrategia emergente, (Montoya, 2013) desde los trabajos pioneros de Quinn (78 (a), (b), 80, 81, 2013) y Lindblom (59, 64), Lindblom, C. E., & Braybrooke, D. (1963), hasta reconocer la destacada sistematización y aportaciones del grupo conformado por Radich et al (2005), que condujo a estos autores a proponer un modelo pionero de planeación estratégica emergente.

Montoya (2009, 2010) se orientó a contribuir a la comprensión de la formación de la estrategia, encontrando que existe un ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes, a través de reconocer el proceso de formación mediante concebir el agente decisor como un agente que interactúa con acciones y que transforma sus reglas fuertes de interacción a un costo, para poder mantenerse vigente en el entorno, cuando sus intenciones deliberadas no

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



pueden ser realizadas. Montoya (2013) va a mostrar que el origen del proceso de estrategias emergentes está en la deconstrucción de la decisión, o destrucción de la decisión, la cual acontece cuando un actor en el medio emprende una acción que deja sin vigencia la intención deliberada o la estrategia deliberada que originalmente el agente decisor había planeado o programado (Sanabria et al, 2008, López p. 2013, Hernández, A. G. 2007).

Con estas aportaciones, los autores del presente documento pudieron disponer de un marco enriquecido para reconsiderar los problemas que en la práctica genera el ejercicio de planeación estratégica, los cuales han recogido luego de ofrecer por más de 15 años cursos de gestión estratégica, gerencia de mercadeo y asignaturas relacionadas, en las cuales se hace relevante la explicación del planeamiento estratégico.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Desde los años 1960's, en un escenario de crecimiento de los mercados que se extendería hasta la crisis del petróleo de comienzos de los años 1970's, las aportaciones pioneras en el campo de la estrategia la concibieron como un conjunto de objetivos y acciones asociadas a los primeros, que surgen de un ejercicio de formulación que integra dos fases diferenciadas de análisis (interno y externo), y síntesis estratégica. Para estos autores, en particular para Kenneth Andrew e Igor Ansoff, la formulación de estrategias proviene de un ejercicio formal y racional, que permite al final derivar la enunciación de las estrategias (Andrews, 1971, 1980; Ansoff, 1957, 1965, 1985, 1991, Ansoff, I. Y McDonnell, E. 1990, Lampel et al, 2014).

El ejercicio con el paso del tiempo se convirtió en un proceso formal estandarizado que inicia con las declaraciones iniciales de misión, visión y valores; posteriormente viene el ejercicio de análisis externo e interno; (Coyne, Subramaniam, 1996, 2000), luego la fase de síntesis con miras al proceso de formulación estratégica. A continuación, los autores discuten cada una de las etapas formales del proceso de planeación estratégica (Daugaard,, 2005), evidenciando aspectos problemáticos aún sin resolver en cada etapa, y propuestas sencillas para los problemas identificados (Kelly,Zaman, 2014, De Wit, Meyer 1999, 2004).

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



La planeación estratégica ha devenido en los últimos 50 años en una práctica casi cotidiana en las organizaciones, la cual es aplicada como un conjunto de herramientas organizadas, y usualmente se hace sin una mayor reflexión sobre los conceptos que producen las herramientas (tales como los de competencia, industria, ventaja distintiva, capacidades, actividades, competencias); si corresponden adecuadamente a la problemática existente de la organización ya que se le aplica de manera estandarizada a casi cualquier problema; o si se realiza sin reconocer las problemáticas internas subyacentes en los conceptos y herramientas que la componen.

Esta situación originó como pregunta de investigación interrogarse sobre cuáles son los principales debates subyacentes en el ejercicio de la planeación estratégica, en especial en el momento de su enseñanza a estudiantes, de manera que se pudieran identificar preguntas sobre las cuales no hay acuerdo en la corriente principal de teoría y que resultan de interés puesto que permiten reconocer campos en los cuales es relevante buscar nuevas aportaciones.

METODOLOGÍA

Una vez planteada la pregunta de investigación, se hizo posible realizar un trabajo de reflexión con relación a las inquietudes planteadas por estudiantes de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial, en los cursos de Gestión Estratégica de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional desde el primer semestre de 2012 hasta el primer semestre de 2014, las cuales surgieron en el proceso de enseñanza sobre la teoría y aplicación de la planeación estratégica.

La pregunta de investigación implicó encontrar un planteamiento metodológico de investigación con posibilidad de describir insatisfacciones entre las explicaciones actuales y las inquietudes percibidas de manera general por los estudiantes. De esta situación, se percibió que la metodología debería contener las siguientes características:

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,

Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

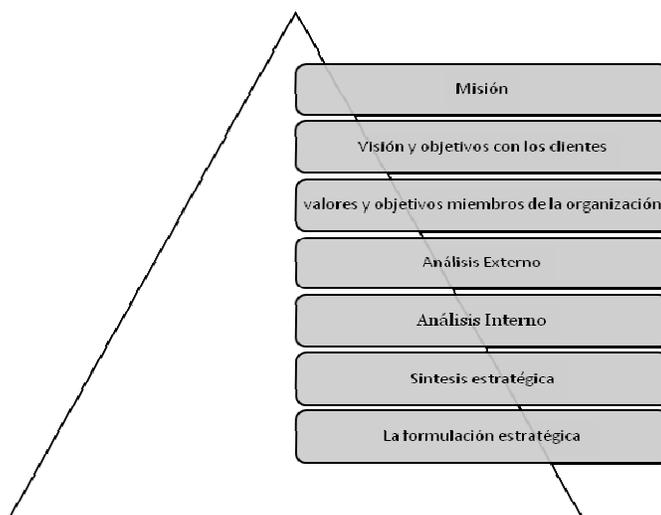
Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



- Permitir controvertir las definiciones actuales dadas por ciertas en el proceso de planeación estratégica.
- Favorecer la posibilidad de comparar explicaciones teóricas actuales con situaciones problemáticas débilmente definidas en el mundo real.
- Posibilitar la recurrencia del análisis en diversos niveles de jerarquía, en particular en las definiciones de los qués y los cómo.

Para cumplir estos requerimientos, se estableció que la metodología de investigación debería articularse como una herramienta de sistemas enriquecida, como la metodología de sistemas suaves SSM –Soft Systems Methodology SSM- propuesta por Checkland y Scholes (1994), y enriquecida con la propuesta de Hill y Jones (2009) que es enseñada en las aulas, sobre las etapas que deben seguirse de manera racional y formal para adelantar actividades de planeación estratégica.

Figura 1. Etapas de definición de la planeación estratégica que deben seguirse de manera formal y racional de acuerdo con Hill y Jones (2009) y que se constituyeron en “situaciones problemáticas” que deben ser definidas mediante la Metodología de Sistemas Suaves



Fuente: Los autores, con base en Hill y Jones (2009)

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Los pasos metodológicos a seguir en la Metodología de Sistemas Suaves propuesta para el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron los siguientes:

1. Hallar hechos de una situación definida como problema. Para ello se descompuso el proceso de planeación estratégica por etapas y se recogieron las principales interrogantes realizadas por los estudiantes en el proceso de aprendizaje de dicha planeación.
2. Buscar la manera de expresar las situaciones problemáticas en cada una de las áreas.
3. Con base en posibilidades alternativas, se procedió a seleccionar un enfoque en cada situación problemática con base en la literatura más citada en cada temática, de manera que se pudiera expresar con claridad una definición básica del aspecto problemático, desde un enfoque particular y relevante para la discusión teórica, esto es, definición de los qués de la situación problemática.
4. Realizar comparaciones de las situaciones problemáticas definidas con los interrogantes realizados por los estudiantes provenientes de su percepción del mundo real. El docente buscó que las interrogantes de los estudiantes aludieran a una situación percibida por el estudiante del mundo real que permitiera una mejor fundamentación del estudiante.
5. Identificar posibilidades de cambios factibles y deseables, y formas para mejorar estas situaciones problemáticas y debates entre las situaciones del mundo real y las definiciones provenientes de los enfoques teóricos.
6. Realizar posibles recomendaciones para enriquecer la comprensión de las situaciones problemáticas.

De acuerdo con estos pasos, se planteó un desarrollo metodológico con las siguientes etapas:

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



1. Realización del proceso de enseñanza a los estudiantes en el aula, de los conceptos y herramientas de la planeación estratégica.
2. Recoger las inquietudes surgidas en el aula, por parte del docente, mediante un formulario que incluye tres componentes: componente de la planeación estratégica en la cual se encuentra la inquietud, descripción sucinta de la inquietud, ejemplificación con caso o experiencia del mundo real.
3. Sistematización por componente de la planeación estratégica de las inquietudes.
4. Identificación de la literatura más citada en cada componente y que se encuentra relacionada con la interrogante planteada.
5. Agrupamiento de las inquietudes similares con base en la frecuencia y re-expresión de las mismas con base en los hallazgos en la revisión de literatura.
6. Comparaciones entre las situaciones problemáticas definidas y las interrogantes ejemplificadas en el mundo real.
7. Identificación del espacio de contribuciones posibles en cada componente de la planeación estratégica.

RESULTADOS

Los siguientes son los resultados obtenidos de acuerdo con cada componente del ejercicio de la planeación estratégica:

Componente	Interrogante	Alternativa de debate
<i>Misión</i>	¿Cómo decir cuál será la competencia distintiva de la empresa, cuando este es el ejercicio inicial de definición de la misma?	La definición de Negocio según Abell, y otros autores, implica mencionar las competencias distintivas de la empresa. La literatura no se

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

		ha desarrollado de manera amplia para atender la interrogante realizada.
<i>Visión y objetivos de los clientes</i>	Al momento de iniciar el proceso de planeación estratégica resulta difícil anticipar la posición que la organización tendrá en la industria, incluso la identificación de la industria en la cual se va a competir y el reconocimiento de los competidores con base en criterios de sustitución. ¿Cómo comprometerse con una visión en semejante situación?	En cuanto a la visión, lo que se espera es que sea un instrumento útil para generar convergencia en los intereses y objetivos de los diversos participantes en la organización. Tradicionalmente no se alude en este componente al problema de evolución de la industria.
<i>Los valores y los objetivos para los miembros de la organización</i>	Los valores son poco empleados como mecanismos integradores en las empresas, y suelen más bien identificarse como un requisito de la definición conceptual del negocio.	Se espera que sean elementos integradores para favorecer procesos de reunión de intereses individuales al nivel más profundo.
<i>El Análisis Externo</i>	¿Cómo identificar el escenario de competencia y por ende, a los competidores? En ese escenario competitivo, ¿podrá la manera en la cual la organización produce, derivar ventajas que le permitan obtener un desempeño superior a sus rivales?	La discusión implica reconocer cómo evolucionan las industrias, la cual sigue siendo un tema relevante y vigente en el panorama teórico actual.
<i>El Análisis Interno</i>	¿Cuál es la diferenciación entre recursos, actividades y capacidades en la práctica, siendo que las definiciones suelen resultar convergentes en ocasiones? ¿cómo se relacionan estos conceptos con las rutinas en la organización?	Existe dificultad en el trabajo en planeación estratégica para distinguir recursos de actividades, así como también lograr vincular actividades con capacidades y generar un proceso formal que pueda conducir al planteamiento de estas últimas. Es necesario en

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

	¿Cómo identificar las capacidades en la práctica, de manera que no resulten solamente de la identificación de recursos valiosos, inimitables o insustituibles?	términos explicativos y teóricos encontrar conexiones entre recursos, actividades de la cadena de valor, capacidades, competencias y comportamiento rutinario en las organizaciones que permitan su aplicación cotidiana en el ejercicio de planeación estratégica.
<i>Síntesis estratégica</i>	Los problemas de las herramientas de síntesis radican en que este proceso ocurre en el observador, por lo que se constituye en un reto pensar en herramientas que faciliten la compilación con significado de los análisis previos.	Dado que la síntesis estratégica tiene un gran componente en la capacidad individual del formador de la estrategia, es posible que se pierdan muchos aspectos relevantes originados en las etapas de análisis interno y externo.
<i>La formulación estratégica</i>	¿Lo que se formula es lo que se implementa? ¿Cuáles son las posibilidades de modificar la formulación sobre la marcha sin perder mucho del trabajo adelantado en la planeación?	El debate en este tema alude a los enfoques de estrategia emergente, aún en estado incipiente en cuanto a sus aplicaciones y herramientas. Tampoco es clara la asociación entre estrategias emergentes y recursos de la organización en la literatura.

Fuente: Los autores

A continuación, se presentan los resultados y discusión de los mismos, con base en la revisión teórica realizada, tal como se menciona en el apartado sobre metodología:

La Misión: El trabajo inicia con la misión. El trabajo más consistente y que presenta un importante grado de simplicidad, es el de Derek Abell (1980) sobre definición de negocio (grupos de clientes y compradores, necesidades específicas de los clientes y grupos de compradores y competencias distintivas para satisfacer estas necesidades). Aunque el aporte de Abell es contundente, resulta difícil concebir la misión de un nuevo negocio

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



aludiendo a las competencias distintivas cuando puede ser que muchas de ellas aún no se han desarrollado.

La propuesta de definiciones raíces de la metodología de sistemas suaves SSM de Checkland y Scholes (1990,2013), Checkland, P. B., & Haynes, M. G. (1994) para delimitar sistemas de actividad humana con un propósito definido parece ser una mejor alternativa para describir el “qué”, en este caso, el qué del negocio. Para ello es necesario aludir a los clientes y usuarios, actores, propietarios o responsables de la iniciativa emprendedora, el entorno, la cosmovisión del mundo (weltanschauung) y que configura la definición de la industria, y el propósito de transformación que la organización tendría en una industria, con base en la definición de la cosmovisión del mundo. Esta transformación es en esencia el corazón de la definición de la misión. Estos componentes para elaborar definiciones raíces para delimitar sistemas, y que se propone se empleen para identificar la misión de la organización, fueron propuestos por Checkland y Scholes (1990,2013).

Esta forma de definir, quizás no logra aludir a las competencias distintivas de una manera concreta, pero tiene la ventaja que construye la misión sobre la base de una definición amplia de la industria y sobre el propósito que hay desde la organización de transformar la realidad existente en esa industria y en el entorno en general.

La Visión y los objetivos con los clientes: En cuanto a la visión, lo que se espera es que sea un instrumento útil para generar convergencia en los intereses y objetivos de los diversos participantes en la organización. Si bien este es uno de los aspectos centrales para mejorar la productividad y generar efectividad en la coordinación entre sus integrantes, la dificultad con relación a la visión es que puede proponerse de manera efectiva, con un trabajo de escenarios ex post al ejercicio de prioridades estratégicas, pero al momento de iniciar el proceso de planeación estratégica resulta difícil anticipar la posición que la organización tendrá en la industria, incluso la identificación de la industria en la cual se va a competir y el reconocimiento de los competidores con base en criterios de sustitución. La definición de

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

misión con base en Checkland y Scholes propuesta puede contribuir a subsanar también esta dificultad.

Sin embargo, es necesario complementar esta definición para mejorar las posibilidades de configurar una verdadera visión con sentido de futuro, y que no sea como Mintzberg advierte al decir que se piensa en el futuro como la programación de las consecuencias evidentes del presente. Una posibilidad es establecer un compromiso alrededor de los clientes y sus necesidades, retomando la idea del modelo de Abell para la definición de negocios, y cruzar esta identificación con la manera que se espera generar valor para cada tipo de cliente a identificarse y de sus necesidades, lo cual puede realizarse fácilmente con las disciplinas de valor (Treacy y Wieserma, 1995) o los bloques genéricos de generación de valor (eficiencia para ser líder en costos, innovación, calidad y respuesta superior al cliente) en Hill y Jones (2009). Así, se puede generar un compromiso previo suficientemente integrador, sobre a quiénes se va a satisfacer, con qué se los va a satisfacer (necesidades identificadas) y el cómo o las cualidades para la competencia de la organización y la manera como se integran con las disciplinas de valor.

A continuación se presenta, a manera de ilustración, un cuadro – herramienta para desarrollar la actividad que se sugiere:

Grupo de clientes por necesidades	Cualidad distintiva a desarrollar en Eficiencia	Cualidad distintiva a desarrollar en Calidad	Cualidad distintiva a desarrollar en Innovación	Cualidad distintiva a desarrollar en Respuesta al cliente
	¿Cuál es la cualidad distintiva en eficiencia para cada necesidad? ¿Existe una, debería existir o no es la	¿Cuál es la cualidad distintiva en calidad para cada necesidad? ¿Existe una, debería existir o no es la	¿Cuál es la cualidad distintiva en innovación para cada necesidad? ¿Existe una, debería existir o no es la	¿Cuál es la cualidad distintiva en respuesta superior al cliente para cada necesidad? ¿Existe una,

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Grupos de clientes	prioridad para la organización?	prioridad para la organización?	prioridad para la organización?	debería existir o no es la prioridad para la organización?
Grupo de Clientes 1: Necesidad 1 Necesidad 2 ... Necesidad n				
Grupo de Clientes 2				
...				
Grupo de Clientes n				

Fuente: Los autores

La descripción resumida de la información de este cuadro, que responde al “qué” general en el cual se identifiquen las convergencias en alguna de las disciplinas de valor, puede dar cuenta de mejor manera, de las proyecciones en generación de valor que tiene la organización y esto puede generar la integración suficiente entre sus integrantes para propiciar los mecanismos de cooperación y concordancia de los objetivos individuales en colectivos.

A partir del trabajo en este cuadro integrador, es posible formular objetivos generales estratégicos de los clientes, los cuales provendrían de recoger los propósitos de generación de valor para cada necesidad de cada grupo de clientes.

La visión puede provenir de aquella identificación sobre cómo será la prioridad sobre la generación de valor que sería proyectada hacia el futuro.

Los valores y los objetivos para los miembros de la organización: En cuanto a los valores, se espera que sean éstos, elementos integradores para favorecer procesos de

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



reunión de intereses individuales al nivel más profundo. Normalmente los valores son poco empleados como mecanismos integradores, y suelen más bien identificarse como un requisito de la definición conceptual del negocio. Cuando se identifican, los valores suelen ser “bienes” personales no materiales que serían perseguidos por los individuos, razones poderosas en el individuo para motivar la acción individual e integradores de la acción colectiva, y prácticas que dan significado a la existencia o al desempeño, o que generan identidad. El trabajo de (Barrett, propuesto originalmente en 1998, (Barrett, 2006, 2013) , sobre herramientas de transformación cultural (CTT) reconfigura el modelo de Maslow (1969, 2013 (a), (b), hacia el interior de la organización y el modelo cubre tanto las dimensiones internas de la conciencia (lo que Barrett señala como el viaje interior hacia el auto-conocimiento y significado), y las dimensiones externas de conciencia individual (la expansión gradual del propio sentido de identidad en términos de quién soy y qué soy, así como de lo que protejo sobre la vida personal y de las demás personas) (<http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%20Barrett%20Model.pdf> , p.1).

El modelo de Barrett logra establecer en 7 dimensiones una recomposición de la Jerarquía de necesidades de Maslow (2013 (a), (b), Kaur, (2013), con el propósito de “mapear” los valores de las organizaciones y de sus directivos. El modelo alude a los niveles de conciencia, más que a necesidades a satisfacer, y en tal sentido, muestra cómo es importante desarrollar la conciencia desde sus estadios básicos de supervivencia, para pasar al de relacionamiento, amor propio y sentido de transformación del ego y el desarrollo en el plano mental de interactuar con las creencias y temores subconscientes. Luego vienen las etapas espirituales de buscar cohesión interna (sentido de propósito individual y significado), buscar hacer la diferencia y transformar el mundo, y orientarse hacia el servicio.

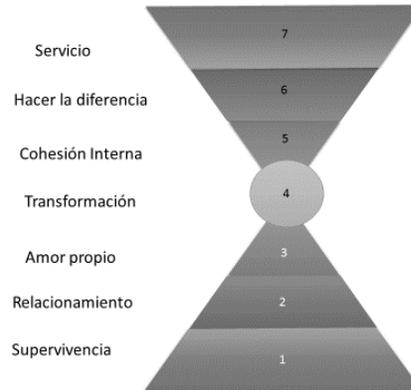
ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Figura 2. Dimensiones de Barret



Fuente:

[http://www.valuescentre.com/products_services/?sec=cultural transformation tools \(ctt\)](http://www.valuescentre.com/products_services/?sec=cultural_transformation_tools_(ctt))

Garrett lleva su propuesta de niveles de conciencia al nivel organizacional, ampliando el análisis a los 7 niveles ya considerados (<http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%207%20Levels%20of%20Organisational%20Consciousness.pdf>), de manera que puede analizar a la organización como un todo, incluso a la sociedad, y hacer comparaciones con el plano grupal o individual.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD



Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Figura 3. Dimensiones de Barret ampliado

Siete niveles de Consciencia de Barrett Values Centre

7 Servicio	<p>Servicio Altruista Ser el propósito, Compasión, humildad, perdón, cuidado por la humanidad y el planeta.</p> <p>Hacer una diferencia positiva en el mundo Vivir el propósito, empatía, alianzas, intuición, tutoría y enfoque en el bienestar (físico, emocional, mental, espiritual)</p>	<p>Servicio a la humanidad con contribución a la sociedad. Responsabilidad social, perspectiva de largo plazo, ética, compasión y humildad.</p> <p>Colaboración interna/ externa con involucramiento de la comunidad. Conciencia ambiental, satisfacción del personal, coaching y atención por la comunidad local.</p>	<p>Sostenibilidad global Derechos humanos, perspectiva de largo plazo, adaptabilidad ambiental, paz, enfoque en las generaciones futuras, perspectiva global.</p> <p>Alianzas estratégicas y sociedades regionales. Colaboración regional, preocupación en lo ambiental, calidad de vida, involucramiento y sostenibilidad con la comunidad. Cuidado por la naturaleza.</p>
6 Hacer la diferencia	<p>Encontrarle sentido a la existencia Encontrar el propósito, integridad, honestidad, autenticidad, pasión, entusiasmo, creatividad y diversión</p> <p>Dejar los miedos Encontrar el coraje para crecer y desarrollarse. Adaptabilidad, aprendizaje de largo plazo, renovación continua y crecimiento personal.</p>	<p>Sentido de propósito y fuerte comunidad interna. Visión compartida y valores, compromiso, creatividad, entusiasmo, integridad, honestidad, generosidad, apertura, transparencia y confianza.</p> <p>Mejoramiento continuo y participación de los empleados. Adaptabilidad, responsabilidad, empowerment, equipos de trabajo, orientación a metas y mejoramiento continuo</p>	<p>Fuerte cultura cohesiva. Visión compartida y valores, transparencia, confianza, honestidad y cohesión social. Espíritu colectivo positivo.</p> <p>Procesos democráticos y renovación permanente. Libertad, equidad, empowerment, responsabilidad, adaptabilidad, emprendimiento y consenso.</p>
5 Cohesión Interna	<p>Sentir sentimiento de autoestima Confianza, competencia, autoconfianza. Miedo: <i>No soy suficiente, lo que lleva a la necesidad de poder, autoridad o búsqueda de estatus.</i></p> <p>Sentirse protegido y amado Familia, amistad, lealtad, respeto. Miedo: <i>No soy suficientemente amado, lo que conduce a celos, culpa y discriminación.</i></p>	<p>Sistemas y procesos de Alto desempeño Confiabilidad, calidad, eficiencia, productividad y excelencia. Burocracia, jerarquía, confusión y complacencia.</p> <p>Relaciones positivas que dan soporte a las necesidades de la organización Lealtad, comunicación abierta, satisfacción al cliente. Manipulación, culpa, favoritismo y competición interna.</p>	<p>Efectividad institucional. Respeto por la ley, orgullo comunitario y nacional, eficiencia gubernamental y servicios públicos de alta calidad. Burocracia, control central, elitismo, complacencia y apatía.</p> <p>Sentimiento de pertenencia y estabilidad social. Vecindad, resolución de conflictos, armonía racial y enfoque en la familia y la amistad. Inequidad, discriminación, intolerancia, soledad.</p>
4 Transformación	<p>Satisfacer necesidades psicológicas y necesidades de supervivencia. Salud, seguridad, estabilidad financiera. Miedo: <i>No tengo suficiente, lo que conduce a control, dominación y precaución.</i></p>	<p>Viabilidad financiera y seguridad de las personas Desempeño financiero, crecimiento organizacional, salud y seguridad de los empleados. Control, codicia, explotación y micropoderes.</p>	<p>Estabilidad económica y seguridad de los ciudadanos. Prosperidad, servicios de salud, empleo, redes de seguridad social y defensa, servicios de emergencia. Corrupción, violencia, pobreza, contaminación ambiental y codicia.</p>
3 Amor propio			
2 Relacionamiento			
1 Supervivencia			

Fuente: <http://www.valuescentre.com/uploads/2013-03-19/Barrett%20%20Levels%20of%20Consciousness%20-%20personal%20organisation%20society%202013%20v3.pdf>

La propuesta de Barrett es interesante en términos de hacer un reconocimiento de los valores individuales y colectivos, con un anclaje fuerte en la teoría de Maslow, y con una extensión a la búsqueda de sentido y desarrollo de la conciencia hacia la espiritualidad, por lo que se constituye en un conjunto de herramientas relevantes para el trabajo en el despliegue de los procesos de formulación estratégica, y que resulta favorable a la necesidad de emplear el trabajo en valores para buscar integraciones entre los intereses individuales para favorecer los procesos de coordinación en las organizaciones.

El Análisis Externo: Desde los comienzos de los modelos de planeación estratégica se ha planteado lo relevante de considerar las ventajas y desventajas que ofrece el ambiente a la organización. En el modelo LCAG, con la participación de Andrews, se consideraron las

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



oportunidades y amenazas, lo que también fue reconocido en el análisis DOFA ampliamente divulgado en la literatura estratégica, y en buena medida esta manera de pensar sigue siendo utilizada en muchas organizaciones.

Las fuentes de insatisfacción principales en el análisis externo suelen enfocarse en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo identificar el escenario de competencia y por ende, a los competidores?
2. En ese escenario competitivo, ¿podrá la manera en la cual la organización produce, derivar ventajas que le permitan obtener un desempeño superior a sus rivales?

Las respuestas que han recibido una mayor acogida a algunas de estas preguntas han sido las ofrecidas por Michael E. Porter (1999, 1991, 2011). Con respecto a la primera pregunta, Porter ha esclarecido que la identificación de competidores es a través del concepto de sustitución, de manera que no son competidores solamente o necesariamente quienes producen para la venta objetos similares a los que produce una organización, sino que son aquellos quienes podrían producir bienes y servicios que sustituirían al producto de una empresa dada en manos de consumidores. De allí que Porter menciona cómo la industria es el conjunto de competidores cuyos productos son sustitutos entre sí, y es esta industria el escenario donde se realizará la competencia. Porter muy bien explica que esta respuesta tiene un alto grado de subjetividad y que lo promisorio sobre este enfoque es pensar en áreas genéricas de necesidades y en el posicionamiento de formas específicas, que realiza la organización para satisfacer esas necesidades. La subjetividad hasta el momento sigue siendo un punto clave a la hora de la definición de la industria y de los competidores (Porter, 1987, 1991, 1996, 2008, 2011).

La segunda pregunta es probablemente el aporte más relevante para definir el objeto de estudio de la gestión estratégica: la manera en la cual una empresa produce, esto es, el arreglo de cómo articula el uso de sus recursos, podría o no llevarla a tener un desempeño superior a sus competidores. Porter reconoce esta primera explicación del desempeño y

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



acuña el concepto de actividad para recoger las maneras estandarizadas en la organización sobre cómo articular el uso de los recursos y la cadena de valor como mecanismo para analizar la combinación de actividades. Una segunda explicación es ofrecida por Porter siguiendo el modelo de Estructura- Conducta- Desempeño, al asociar creación de valor con Estructura y Desempeño con el éxito de la firma. Porter entiende que las oportunidades que ofrece la industria (escenario o entorno competitivo) pueden o no resultar ventajosas para la empresa y al considerar los retornos sobre la inversión y el volumen de ventas de diferentes empresas, que existen diferentes conductas o posicionamientos que se convertirían en estrategias exitosas: retorno rápido con bajo volumen de ventas (estrategia de diferenciación) y retorno rápido con elevados volúmenes de ventas (estrategia de líder en costos) (Porter, 1987, 1991). En contraposición a esta respuesta, Mintzberg ha mostrado que la estrategia es un patrón en un flujo de decisiones, por lo que pensar en la estrategia como una conducta de posicionamiento lleva a pensar que considerarla así sería reducir la problemática y limitar el enfoque competitivo a unas pocas posiciones ventajosas (Mintzberg, 1978, Romero et al, 2011). Por otra parte, Grant (1991) señala que estudios empíricos no han demostrado la relación entre posicionamientos en la estructura de la industria y desempeño superior, debido ello a que las diferencias de rentabilidad interindustriales son más notables que las diferencias intraindustriales, todo ello impulsado por la diversificación orientada a nichos vacíos, lo que resultaría más interesante.

Las preguntas siguen estando vigentes, a pesar de las respuestas ofrecidas. En cuanto a las herramientas para el análisis externo sigue siendo válido, mientras no se generen respuestas diferentes, el análisis de industria a partir del modelo de 5 fuerzas competitivas y el establecimiento de una posición o estrategia genérica (liderazgo en costos o diferenciación) en ese entorno competitivo, que es la propuesta Porteriana.

Es importante reconocer la subjetividad en la concepción de la industria, lo cual suele ser omitido en los análisis estratégicos externos, y además, suele quedar incógnito el proceso llevado a cabo por el estratega o por el agente o agentes que elaboran el proceso de

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

formación de la estrategia para derivar la manera como se define la industria y las suposiciones inherentes a esta decisión.

En la concepción de la industria es importante recoger la discusión o la elaboración de alternativas y la identificación de valores actuales o proyectados subyacente en esas alternativas que se encuentran o se perciben en la industria y la visión propia. En el siguiente cuadro se propone complementar, además de las herramientas ya conocidas en análisis externo, la concepción de la industria.

Tabla 1. Concepción de la Industria

<i>Definición de la Industria</i>	<i>Valores actuales privilegiados en la industria</i>	<i>Valores que serán privilegiados en la industria en el futuro</i>	<i>Valores que la empresa podría privilegiar en la industria</i>
Definición percibida actual de la industria			NO SE DILIGENCIA
Def. 1 propia de la industria			Valores de acuerdo con Definición 1.
Def. 2 propia de la industria			Valores de acuerdo con Definición 2.

Fuente: Los autores

La generación de nuevas herramientas para realizar análisis externo, de manera que se reconsideren las preguntas planteadas configura una agenda de trabajo interesante.

A continuación se alude a la problemática del análisis interno.

El análisis interno: El análisis interno suele aludir, desde sus concepciones iniciales en el modelo LCAG, en la identificación de fortalezas y debilidades con el entorno. Las aportaciones de la teoría de recursos y capacidades, iniciada en el trabajo pionero de

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Penrose (1985), luego retomado por Porter en su definición de actividades y la cadena de valor (1975), y que fue precisado por Barney (1991) y Grant (1991), y extendido al aprendizaje por Eisenhardt y Martin (2000), Eisenhardt, Zbaracki, (1992), ha enriquecido de manera muy relevante la dimensión del análisis interno de las organizaciones, en la ya conocida tradición del enfoque basado en los Recursos y Capacidades (Resource based view RBV). Fruto de toda esta elaboración resulta claro que las organizaciones se orientan a realizar combinaciones efectivas del uso de sus recursos, así como a disponer de recursos valiosos, inimitables, insustituibles y difíciles de conseguir (Barney, 1991), de manera que el poseer estos recursos permita a estas organizaciones disponer de fuentes de ventaja real sobre los competidores en la industria (y que son llamadas también competencias) (Cohen, et al, 1972, Cyert, March, 1963, March, Simon, 1958, March, Olsen, 1976).

La clave según los estudiosos en el enfoque de recursos y capacidades está en generar ventaja sobre los competidores con base en la acumulación de capacidades que eventualmente se activarán como competencias en los mercados. Estas capacidades, serían en palabras de (Hafeez, Zhanga & Malak, 2002, p. 40), habilidades para hacer uso de los recursos con el fin de realizar alguna tarea o actividad, y la mayor parte de los autores coinciden en que son habilidades y conocimientos, incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo en las organizaciones y como consecuencia de trabajar en la organización de los recursos (Cuervo, 1993).

Algunas dificultades importantes surgen en la práctica del análisis interno:

1. ¿Cuál es la diferenciación entre recursos, actividades y capacidades en la práctica, siendo que las definiciones suelen resultar convergentes en ocasiones? ¿cómo se relacionan estos conceptos con las rutinas en la organización?
2. ¿Cómo identificar las capacidades en la práctica, de manera que no resulten solamente de la identificación de recursos valiosos, inimitables o insustituibles?

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



López (1996, Lopez et al (2004)), señaló que hay dos criterios para discernir recursos de actividades, uno es la fungibilidad, la cual se explica al precisar que mientras los recursos se agotan las capacidades se perfeccionan. El segundo criterio está en que los recursos no se pueden apreciar como comportamientos rutinarios o semiautomáticos de las organizaciones, cosa que puede hacerse con las capacidades. A pesar de este aporte de López (López et al 2004), existe dificultad en el trabajo en planeación estratégica para distinguir recursos de actividades, así como también lograr vincular actividades con capacidades y generar un proceso formal que pueda conducir al planteamiento de estas últimas.

Con el buen ánimo de contribuir a elucidar estas inquietudes en su formulación práctica, los autores han considerado el siguiente proceso para dar cuenta de la enunciación de capacidades en la fase de análisis interno:

Tabla 2. Primera etapa: identificación de recursos y de sus usos.

Recursos	Usos de cada recurso	¿Es distintivo el recurso con relación a los que tienen los competidores? (señalar su especificidad)
Recursos Físicos: Recurso 1 Recurso 2 ...		
Recursos Humanos Recurso 1 Recurso 2 ...		
Recursos Organizacionales Recurso 1 Recurso 2 ...		

Fuente: Los autores

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Segunda etapa: identificación de actividades y su productividad.

Las actividades son formas estandarizadas de combinaciones de los usos de recursos, y de acuerdo con Hafeez, Zhanga & Malak (2002), las capacidades serían las habilidades para desempeñar esas actividades. Con base en estos planteamientos, que permiten vincular el análisis de cadena de valor Porteriano, resulta relevante antes de considerar las capacidades, la manera como se desarrollan las actividades y su productividad:

Tabla 3. Segunda etapa: identificación de actividades y su productividad.

Usos de recursos	Asociación con actividades (porterianas) primarias y de soporte de la cadena de valor	Medida de productividad de cada una de las actividades	Listado de desempeños superiores logrados por cada actividad	Porcentaje del grado de rutinización de la actividad	Número de decisiones a tomar en esa actividad	Número de años con la misma rutina en la actividad
Uso1 Uso2 ...	Logística de entrada					
Uso1 Uso2 ...	Producción					
Uso1 Uso2 ...	Logística de salida					
Uso1 Uso2 ...	Comercialización y ventas					
Uso1 Uso2 ...	Servicio posventa					
Uso1 Uso2 ...	Infraestructura física					
Uso1 Uso2 ...	Gerencia de compras y aprovisionamiento					

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Uso1	Gestión del talento humano					
Uso2						
...						
Uso1	Desarrollo tecnológico					
Uso2						
...						

Fuente: Los autores

A partir de este cuadro es posible relacionar los usos de recursos con las actividades primarias y de soporte de la cadena de valor porteriana, de manera que se vinculan detalladamente usos de recursos y actividades. De estas actividades, puede ser que no todas sean destacadas y es por ello que, para favorecer el proceso de análisis estratégico, se busca medir inicialmente la productividad de cada actividad y posteriormente listar los desempeños superiores que existen por cada actividad. De la detección de los desempeños superiores de las actividades, es posible de una manera más directa señalar las habilidades destacadas que tiene la organización para combinar usos de recursos y desempeñar actividades.

Por otra parte, el cuadro pregunta por el grado de rutinización en cada actividad, los años que lleva vigente cada rutina y el número de decisiones a tomar en el desempeño de la actividad. Estas preguntas llevan a reconocer qué tan rutinaria es la actividad y si el número de decisiones que deben tomarse es elevado o no, puesto que un número elevado de decisiones sería indicativo que la rutina no está muy establecida. Las capacidades bien establecidas como habilidades rutinarias en la organización permitirán elaborar lo que se denominará como bloques de construcción.

En el siguiente cuadro es posible encontrar, fruto de la convergencia de los desempeños superiores, las capacidades de la organización, las competencias, y las competencias centrales (aquellas que son fuente de ventaja que son difíciles de adquirir, seguir o imitar y que permiten acceder a varios mercados).

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Tabla 4. Convergencia de desempeños superiores y capacidades

Desempeños superiores logrados por cada actividad	Capacidades de la organización	¿Son estas capacidades fuente de ventaja en la industria con respecto a los competidores? (competencia)	¿Permiten acceder a varios mercados?	¿Es difícil de adquirir, seguir o imitar por parte de competidores?
	Capacidad 1	No (capacidad)		
	Capacidad 2	Si (competencia)	Si	Si

Fuente: Los autores

Posteriormente, y siguiendo los planteamientos de Hamel y Prahalad (1989, 1992,1996) sobre la preparación desde hoy de las capacidades que serán las competencias del futuro, bien puede elaborarse una matriz que relacione las competencias actuales y futuras del mercado con las competencias de la organización existentes y las que podrían ser futuras, con base en la recombinação de capacidades o con la decisión deliberada con anticipación de empezar a construirlas para el futuro. Las competencias nuevas en el mercado o la industria, pueden anticiparse de los valores y la visión futura de la industria, desarrollados en una fase anterior del presente documento (Hamel y Prahalad, 1998, 2013, Hamel, 1997).

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Tabla 5. Competencias para el futuro

	Competencias existentes en el mercado (industria)	Competencias nuevas para el mercado (valores y visión futura de la industria)
Competencias existentes de la organización	Oportunidades para mejorar la posición en el mercado o la industria, con las competencias que se tienen	Productos o servicios nuevos que surgirían de la recombinação de las competencias existentes
Competencias nuevas de la organización (valores y visión propia)	Competencias que deben conseguirse para proteger una posición en el mercado	Cómo competir por conseguir nuevas competencias para el liderazgo en el mercado del futuro.

Fuente: Hamel y Prahalad (1996), con ligera modificación

La propuesta esbozada aquí resuelve en la práctica las preguntas planteadas sobre las conexiones entre recursos, actividades de la cadena de valor, capacidades, competencias y comportamiento rutinario en las organizaciones.

La síntesis estratégica: De acuerdo con las aportaciones del modelo LCAG, Kenneth Andrews (1971, 1980, Blarr, 2012, Gwiazda, (2013) planteó que el proceso estratégico era uno que concluía con la formulación de objetivos y acciones, luego de desarrollar las fases previas de análisis interno y externo, y síntesis. Algunas herramientas han buscado favorecer los procesos de síntesis, sin embargo, esta ocurre como fruto del proceso de realización individual o colectiva de los procesos de análisis y la búsqueda de convergencias y divergencias en dicha elaboración.

Probablemente la herramienta más empleada es la matriz DOFA para cruzar oportunidades y amenazas externas con debilidades y fortalezas internas, y fruto de este ejercicio realizar el proceso de síntesis que conduzca al analista a considerar las mejores estrategias para la empresa que le permitirían sacar provecho, incluso de las amenazas o las debilidades. La herramienta suele ser muy cuestionada en su empleo, pues en muchas

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



ocasiones resulta cómodo para el observador relacionar únicamente las fortalezas con las oportunidades (FO), dejando esbozos de estrategias en los demás cruces (Fortaleza-Amenaza FA; Debilidad- Oportunidad DO y Debilidad- Amenaza DA), o apenas sugerir el evitar lo amenazante y el fortalecimiento de las debilidades.

Los problemas de las herramientas de síntesis radican en que este proceso ocurre en el observador, por lo que se constituye en un reto pensar en herramientas que faciliten la compilación con significado de los análisis previos.

A continuación se presentan dos herramientas de análisis que pueden resultar útiles para considerar el origen de las estrategias de innovación de la organización desde un análisis de grado de competencia propia frente a su posibilidad de influencia sobre la industria o el mercado, lo cual es una versión simplificada al trabajo realizado por Freeman y Soete (1997), pero que ofrece una posibilidad de integración entre las competencias identificadas y la influencia de la organización sobre la industria.

La segunda herramienta parte de considerar las actividades que en el análisis interno resultaron con un poco o casi nulo número de decisiones a tomar para realizarlas y cuya opinión sobre el grado de rutinización es muy alto. A estas actividades se les denominó bloques de construcción, y su combinación o recombinación puede derivar nuevos usos que sirven para construir nuevas competencias. La síntesis lo que permite es reconocer los usos que podrían derivarse de combinaciones de bloques ya muy establecidos en la organización.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Figura 4. La síntesis propuesta



SÍNTESIS 2: Diagrama de bloques de construcción



Fuente: Los autores. La síntesis 1, con base en Freeman y Soete (1997).

A partir de este trabajo es posible proceder con la formulación estratégica de objetivos y acciones, la cual puede provenir de la identificación de los mismos, fruto del ejercicio de síntesis entre los resultados de los análisis interno y externo. Con la síntesis 1 acá esbozada, tratada a manera de escenarios, puede resultar útil para identificar la situación actual de la organización en su industria o mercado y la situación deseada final o intermedia, y los objetivos a desarrollar para alcanzar esa posición ventajosa como líder tecnológico, o bien en madurez o como innovador agresivo en nuevos campos de novedad. La formulación de objetivos y acciones para alcanzar una situación deseable puede llevarse al siguiente cuadro de formulación estratégica.

La formulación estratégica: Como se mencionó anteriormente, el objetivo central es determinar los objetivos y acciones para posicionar de la mejor manera, en la industria, las posibilidades internas y lo que el entorno le ofrece a la organización. A continuación se

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

ofrece un cuadro que busca complementar el ejercicio de formulación estratégica junto con la elaboración de un reordenamiento de los bloques de construcción de acuerdo a su fortaleza competitiva, lo cual conformará lo que se va a denominar ordenamiento tecnológico.

Tabla 6. Ordenamiento tecnológico

Prioridad de objetivo	Objetivo	Acciones por objetivo	Combinación de bloques que requiere el objetivo	Fortaleza competitiva del bloque frente a competidores	Columna de ordenamiento tecnológico (Reordenamiento de los bloques en virtud de su fortaleza competitiva)
1	Objetivo 1	Acción 1	Mencionar el número del bloque competitivo correspondiente	Mencionar la fortaleza del bloque	Calificar la fortaleza para ordenar los bloques por grado de fortaleza
		Acción 2			
		Acción 3			
2	Objetivo 2	Acción 1			
		Acción 2			
		Acción 3			

Fuente: Los autores

La estrategia emergente desde una perspectiva deliberada y el ordenamiento

tecnológico: En su artículo sobre estrategia emergente, Montoya y Montoya (2010, 2013) revisan con detalle los principales aportes en los modelos de gestión estratégica emergente. En él, los autores reconocen los trabajos pioneros de Lindblom, Quinn y Mintzberg, respectivamente. Lindblom sugiere que el proceso de formación de políticas asociado a los procesos formales y racionales de planeación toma en consideración que éste se ve afectado

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



por el ajuste y negociación entre grupos de interés que pugnan y hacen alianzas para influir en las políticas (Lindblom, 1959). Quinn por su parte reconoce que los procedimientos formales son valiosos para crear coherencia entre los objetivos, estrategias y asignación de recursos (Quinn, 1978 (a), (b)), pero que estos procedimientos no son suficientes cuando surgen novedades en el proceso. Para Radich et al, el incrementalismo de Quinn difiere del incrementalismo de Lindblom debido a que resulta proactivo en su enfoque, mientras que éste último es de naturaleza oportunista, es decir, reactivo y ad-hoc. (Radich et al, 2005).

El autor principal en identificar y reconocer la existencia de estrategias emergentes fue Henry Mintzberg, quien no solamente originó la discusión, sino quien enunció el proceso de formación de la estrategia como un balance entre el trabajo consciente y deliberado y la emergencia (Mintzberg, 1987), mediante su idea pionera de reconocer a la estrategia como un flujo en un patrón de decisiones (Mintzberg, 1978). En Montoya y Montoya (2011) se menciona cómo la idea permanente en estrategias emergentes es que, “[...] *debido a los costos y dificultades de explorar el futuro y realizar actividades de búsqueda, resulta sugestivo aceptar la incertidumbre y tratar de sacar partido de los cambios en el medio ambiente, con un elevado grado de oportunismo*” (Montoya y Montoya, 2011, p. 66).

Citan Montoya y Montoya sobre los aportes de Lynch que el autor, en 2003, “[...] *propuso un modelo de superposición entre estrategia y formación de la estrategia, y su oferta es la de un modelo de estrategia emergente corporativa [...]*” que podría llamarse iterativa” pues, “[...] *implica recursividad organizacional entre el proceso de prueba y error de pasos pequeños a implementar, y la dirección de los objetivos estratégicos y conceptuales más amplios de la organización. La solución de Lynch es el establecimiento de retroalimentaciones entre estas nociones*” (Montoya y Montoya, 2011, p. 66).

Radich et al 2005, propusieron un mecanismo de separación de la organización base y la organización ad-hoc, que tiene dos objetivos: el primero es cambiar la empresa, de un enfoque operativo a un enfoque de desarrollo emergente. El segundo, es la posibilidad de

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

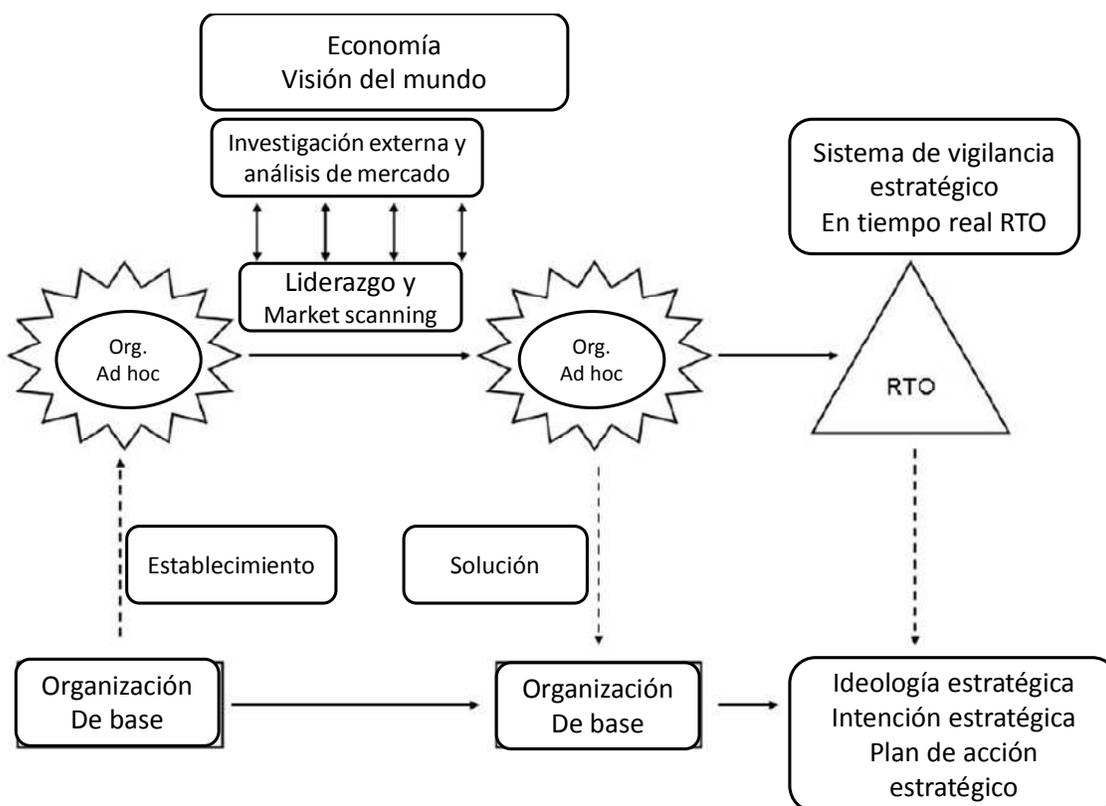


Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

generar variedad al interior de la organización misma al generar vigilancia del mercado en tiempo real, en la organización ad hoc.

Figura 5. El modelo de dirección estratégica emergente propuesto por los autores



. Fuente: Adaptación de Radich et al (2005, p. 49).

Montoya y Montoya (2011) mencionan que desde una perspectiva teórica, la propuesta de Radich y colaboradores es uno de los pocos ejemplos de formación de la estrategia emergente, donde los elementos de la filosofía emergente subyacen en los principios de su elaboración.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



A pesar de los avances en estrategia emergente, no existe por fuera de atribuir una funcionalidad a una organización ad hoc, una idea del proceso que conduce a concebir la estrategia emergente en la práctica.

De acuerdo con Montoya (2010), *“La estrategia deliberada se reconoció como formada mediante un proceso evolutivo de selección, a través del empleo de modelos internos específicos y elegida con intencionalidad, de forma que agentes y multiagentes puedan avanzar en su proceso de adaptación. Por otra parte, se sugirió que la estrategia emergente proviene de un proceso de observadores internos, y que es tomada de manera que evolucione desde la estrategia deliberada previa o vigente, en un proceso de optimización puramente local, con el empleo de modelos internos genéricos. La estrategia emergente reorienta y confirma el empleo de modelos internos específicos, los cuales van a formar nuevas estrategias deliberadas”* (Montoya, 2010, p. 160). En Montoya y Montoya (2013) se pone de manifiesto que el agente decisor (bien sea el individuo o la organización) se representa el entorno y sobre la base de estas representaciones realiza aprendizajes ex ante y ex post para resolver sus problemas de viabilidad. La existencia de un evento externo que “destruye” o genera decoherencia a la decisión deliberada previamente concebida. El proceso identificado por Montoya (2010) sobre el ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes, desarrollado con base en Andrade (2003) y parafraseando su importante aportación, es el siguiente:

“la relación de un ente con otro y las adaptaciones en su proceso evolutivo aluden a varios niveles:

(i) Un agente procura su viabilidad, y en tanto posee modelos internos, puede exhibir intencionalidad;

(ii) los agentes orientan sus propias condiciones de evolución y selección a través de la modificación permanente de su entorno, de acuerdo con su intencionalidad;

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



[...]

los agentes generan constantemente decisiones y acciones. Las acciones resultan en desafíos que deben enfrentar los otros agentes, por lo que el orden se traduce en tendencias al desorden;

v) la acción de un agente de jerarquía superior, que cumple el papel de entorno, induce modificaciones, lo que puede dar lugar a variaciones;

(vi) la operación del agente que hace de entorno sobre otros agentes , a nivel de la población, origina presiones de selección impuestas por las condiciones externas;

(vii) cuando hay desadaptaciones en tanto se dan las presiones de selección y hay dinámicas en la acomodación de nichos, por competencia de recursos ubicados localmente, el agente que opere como entorno, el cual está lleno de un potencial generativo muy grande” (p.141) “y que facilita diversos flujos de energía y de materiales, hace posible procesos de auto-organización y ciclos de trabajo termodinámicos, que afectan la producción de sí de agentes dentro de su frontera. Se trata de la emergencia del orden a partir del caos;

(viii) la elaboración de modelos internos se ve afectada y los modelos internos compiten y cooperan debido a la aparición de novedades en el entorno. Esta influencia origina una nueva representación de la realidad;

(ix) el ciclo se cierra al comenzar una reorientación de la intencionalidad” (p.142).

De manera muy práctica, el estratega ya a la altura del ejercicio de formulación, cuenta con un completo listado de acciones por objetivo que de manera “deliberada” se desean emprender. El conjunto de objetivos y sus acciones resultarían ser las “estrategias” deliberadas, lo cual es reconocido así desde los aportes realizados en los años 1970s.

De acuerdo con lo enunciado por Montoya (2010), y Montoya y Montoya (2013), la estrategia emergente tendría origen en una acción que vuelve decoherente a la estrategia

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Iván Alonso Montoya Restrepo,

Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



deliberada. En concreto, sería una acción “externa” que “destruye” la posibilidad de realizar esa acción deliberada que se buscaba llevar a cabo. Las realizaciones o acciones en el mundo real logran “destruir” a aquellas enunciaciones de acciones que se pretenden apenas, motivo por el cual una anticipación de competidores o acciones “realizadas” previas a la ejecución o implementación de una acción deliberada parte del estratega que hemos venido considerando. Las acciones “destructoras” pueden provenir de un ejercicio previo realizado para este propósito por un grupo ad- hoc, o puede provenir de una lectura transversal de eventos transformadores del cambio cualitativo, provenientes de una lectura transversal de escenarios en un espacio morfológico, empleando herramientas de la prospectiva estratégica. Estas acciones destructoras pueden provenir desde diferentes categorías, desde los clientes y competidores, de otros actores, desde el entorno mismo de la organización, desde los “propietarios” del proceso de toma de decisiones estratégicas, y de la visión del mundo de la industria predominante y de la visión que tiene la organización y que da sentido a su existencia en el mercado y en la sociedad.

La confrontación entre las acciones “deliberadas”, que más que nada son acciones “pretendidas”, y aquellas destructoras y que por resultar anticipatorias no dañarían posibilidad a la ejecución de estas acciones pretendidas, conducen al brote de las “emergencias”. En este sentido, una acción emergente es aquella que surge en las adyacencias alternativas a una acción pretendida bien robusta en su identificación. Así, un ejercicio en el cual el estratega pueda, como observador externo y de manera ex ante, anticipar pobremente la posibilidad de emergencias, proviene de confrontar acciones pretendidas con acciones “destructoras” y reconocer las alternativas adyacentes viables que permitirían superar el obstáculo y así poder tener un “mapa” de las acciones principales y las emergencias adyacentes en caso de decoherencia de la acción principal pretendida.

Las acciones, que configuran las estrategias desde una perspectiva aplicada y casi táctica, construyen las bases de los objetivos estratégicos y de la estrategia entendida como un patrón o una perspectiva organizacional, y permiten buscar adelantarse a la decoherencia

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**



**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

de las decisiones pretendidas estratégicas. El mapa de acciones puede permitir a los decisores conocer las posibilidades estratégicas y también resultaría posible hacer diagramas de convergencias de acciones y alternativas, para reconocer rutas alternativas o patrones alternativos a las acciones deliberadas. Estas rutas alternativas serían las propiamente llamadas estrategias emergentes, de acuerdo con las definiciones de Mintzberg.

Por último, resulta posible asociar las acciones alternativas adyacentes a cada acción pretendida, con los ordenamientos tecnológicos, de manera que se vea cuáles adyacencias son las más viables con relación a los ordenamientos tecnológicos existentes, de manera que la organización tenga la posibilidad real de reconfigurar capacidades o elaborar capacidades dinámicas para emprender en un caso dado una acción alternativa. En la siguiente tabla se instrumentaliza la identificación de acciones y alternativas descritas.

Tabla 7. Instrumentación de acciones y alternativas

Acciones pretendidas	Acción realizada que destruye la acción pretendida	Acciones alternativas adyacentes a la acción	Ordenamiento de acciones alternativas
	Acción destructora 1	Acción alternativa 1	...
		Acción alternativa 2	...
		Acción alternativa 3	
	Acción destructora 2		

Fuente: Los autores

Luego es posible asociar las acciones a los ordenamientos tecnológicos encontrados en los cuadros precedentes:

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Tabla 8. Asociación de las acciones a los ordenamientos tecnológicos

Acción deliberada	Acciones alternativas	Convergencia y/o acción elegida	Asociación con el ordenamiento tecnológico	Requerimientos para hacer viable; cambios pretendidos

Fuente: Los autores

CONCLUSIONES

El presente documento reflexiona sobre importantes preguntas en el quehacer de la planeación estratégica, originadas no solamente en la práctica del ejercicio reconocida por los autores, sino también en algunas discusiones teóricas relevantes en el campo, muchas de ellas, en las cuales es posible realizar nuevas contribuciones. Este inventario de dificultades y una propuesta inicial para discutir sobre ellas, constituyen las aportaciones del documento.

REFERENCIAS

- Abell, Derek F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall. ISBN 9780131978140.
- Andrade, E. (2003). *Los demonios de Darwin. Semiótica y termodinámica de la evolución biológica*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias, Departamento de Biología, 265p.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Editorial Irwin, Dow Jones, pp. 33-123.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy. Revised edition*. Homewood, Ill. Irwin, Inc.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, 113-124.

Ansoff, H. (1965). Corporate strategy – an analytical approach to business policy for growth and expansion,

Ansoff, H.I. (1985). La dirección y su actitud ante el entorno. Deusto, Bilbao.

Ansoff, H.I. (1991). A critique of Henry Mintzberg's "the design school". Strategic Management Journal, 12,

Ansoff, I. Y McDonnell, E. (1990) "Implanting Strategic Management". New York: Prentice Hall.

Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. Journal of management, 17(1), 97-98.

Barrett, R. (2006). Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation, Boston: Butterworth-Heinemann, Vol. 13, Pp. 17-372

Barrett, R. (2013). Liberating the corporate soul. Routledge.

Barrett, R.(1998) Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization, Boston: Butterworth, Heinemann, 1998; pp. 12-13.

Blarr, W. H. (2012). The Concept of Fit. In Organizational Ambidexterity (pp. 7-56). Gabler Verlag.

Checkland P, Scholes J, (1994). La Metodología de los. Sistemas Suaves de Acción,. Megabyte, México.

Checkland, P. (2013). Soft systems methodology. In Encyclopedia of Operations Research and Management Science (pp. 1430-1436). Springer US.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



- Checkland, P. B., & Haynes, M. G. (1994). Varieties of systems thinking: the case of soft systems methodology. *System dynamics review*, 10(2-3), 189-197.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in practice*. J Wiley Chichester UK.
- Cohen, M. D; March, J. G. & Olsen, J. P., (1972). A Garbage Can Model Of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 Issue 1, Pp. 1-25.
- Coyne, K y Subramaniam, S. (2000), *Bringing Discipline to Strategy*, *The McKinsey Quarterly Anthologies on Strategy*, 2000:3, 61-70.
- Coyne, K. Subramaniam, S. (1996). *Bringing Discipline To Strategy*. *The Mckinsey Quarterly Number 4*. Pp: 14-18.
- Cuervo García, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, (56), 363-378.
- Cyert, R. M. & March, J. G., (1963) *A Behavioral Theory Of The Firm*, Prentice-Hall.
- Daugaard, N. B., (2005) *The Constraints Of The Organisation And The Environment On Strategy Making - How Do Environmental And Organisational Constraints Impact The Optimal Choice Of Strategy Mode?*, Master's Thesis, Department Of Management, Aarhus University, 2003 Citado En Radich Et Al.
- De Wit, B. & Meyer, R., (1999) *Strategy Synthesis, Resolving Strategy Paradoxes To Create Competitive Advantage*, Thomson,
- De Wit, B. & Meyer, R., (2004) *Strategy: Process, Content, Context – An International Perspective*, Thomson.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J., (1992) *Strategic Decision Making*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Pp. 17-37.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Freeman, C., & Soete, L. (Eds.). (1997). *The economics of industrial innovation*. Psychology Press.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*.(Ed. M. Zack) pp, 3-23.

Gwiazda, A. (2013). System Approach Concept as Teaching Tool of Strategic Management Fundamentals. *Education of Economists & Managers/Edukacja Ekonomistow i Menedzerow*, 1(27).

Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 49(1), 28-35.

Hamel, G. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.

Hamel, G. (1998). Opinion: strategy innovation and the quest for value. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 8.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy. *Harvard business review*, 67(3), 63.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1992). Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75-84.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013, January). Creating global strategic capability. In *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business* (p. 5). Routledge.

Hamel, G., (1997) *Killer Strategies That Make Shareholders Rich*, *Fortune*, June 23, Pp. 22-34

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



- Hernández, A. G. (2007). Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*, 15(2), 115-131
- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. (2009). *Administración Estratégica*. Editorial McGrawHill.
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.
- Keidel, R. W. (2013). Strategy made simple: Thinking in threes. *Business Horizons*, 56(1), 105-111.
- Kelly, L., & Zaman, M. (2014). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: The Role of Emergent Strategy. Available at SSRN 2486404.
- Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2014). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education.
- Lindblom, C. E. (1964). Contexts for change and strategy: a reply. *Public administration review*, 157-158.
- Lindblom, C. E., & Braybrooke, D. (1963). *A strategy of decision*. New York-London.
- Lindblom, C. E., (1959), "The Science of Muddling Through," *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- López López, Paula Andrea. (2013). Una Aproximación Al Campo De Estudio Del Pensamiento Estratégico Desde Las Publicaciones Académicas: De Lo Predecible A Lo Emergente. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 21(1), 217-241. Recuperado En 22 De Octubre De 2014, De [Http://Www.Scielo.Org.Co/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=50121-68052013000100013&Lng=Es&Tlng=Es](http://Www.Scielo.Org.Co/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=50121-68052013000100013&Lng=Es&Tlng=Es).

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



López, J. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresa: un análisis desde la teoría de los recursos. *Economía Industrial*, (307), 25-35.

López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87-104.

Lynch, R., (2003) *Corporate Strategy*, Pitman.

March, J. G. & H. A. Simon (1958) *Organizations*, Wiley & Sons.

March, J. G. & J. P. Olsen, (1976) *Ambiguity and Choice In Organizations*, Universitetsforlaget Bergen.

Maslow, A. H. (1969). *A theory of human motivation*.

Maslow, A. H. (2013) (a). *A theory of human motivation*. Start Publishing LLC.

Maslow, A. H. (2013) (b) *Toward a psychology of being*. Start Publishing LLC.

Mintzberg, H, (1994) *The Rise And Fall Of Strategic Planning*, Prentice Hall.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1992) *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1982) *Tracking Strategy In An Entrepreneurial Firm*, *Academy Of Management Journal*, Vol. 25, Pp. 465-499.

Mintzberg, H. (1973). *Strategy-Making in Three Modes*. *California management review*, 16(2).

Mintzberg, H. (1978) 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, XXIV, pp. 934-948.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Mintzberg, H. (1983) *Power In And Around Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1987) *The Strategy Concept li*. Fall 1987. *California Management Review*.

Mintzberg, H. (1990) "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.

Mintzberg, H. (1993). *The pitfalls of strategic planning*. *California Management Review*, 36, 32-32.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *Readings in the strategy process*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Montoya I, Montoya A, (2013). *La Formación De Estrategias Deliberadas Y Emergentes: Una Propuesta A Partir De Definiciones Básicas De Una Metodología De Sistemas Suaves*. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 21(2), 67-96.

Montoya I. (2009). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44.

Montoya Restrepo, I. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).

Montoya, A. Montoya I. (2013) *La formación de estrategias deliberadas y emergentes: una propuesta a partir de definiciones básicas de una metodología de sistemas suaves*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXI (2) 2013, ISSN 0121-6805 - ISSN-On line 1909-7719, P.p. 67-97.

Montoya, I, Montoya A. 2011 (a). *Aportes en estrategia emergente*. *Revista Emprendedorismo y estrategia organizacional, Escuela politécnica del ejército, Volumen 1, No. 2, ISSN 1390-5910. P.p. 52-60*

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Montoya, I. Montoya A. 2011 (b). A new application for organisational change". *Administración & Desarrollo* 39(54): 11-32.

Penrose, E. (1985). The theory of the growth of the firm twenty-five years after. *Acta Universitatis Upsaliensis. Studia oeconomiae negotiorum*, ISSN 0586-884X; 20

Porter, E. M., (1980) *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, Free Press.

Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy (Vol. 59). Cambridge, MA: Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. Published November.

Porter, M. E. (1999). Ser competitivo. *Harvard Deusto Business Review*, (91), 34-36.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(52), 5-16.

Quinn, J. B. (1981). Formulating strategy one step at a time. *Journal of Business Strategy*, 1(3), 42-63.

Quinn, J. B. (2013). Strategy, science and management. *Sloan Management Review*, 43.

Quinn, J. B., (1978 (b)) Strategic Change: Logical Incrementalism, *Sloan Management Review*, Fall, Pp. 7-21.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Iván Alonso Montoya Restrepo,
Luz Alexandra Montoya Restrepo y Ana Cordero Borjas**

Una contribución para proponer soluciones
a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico



Quinn, James B., (1978 (a)) "Formulating Strategy One Step at a Time," *Journal of Business Strategy*, 1 (Winter), 42-63.

Quinn, James B., (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.

Radich, F., Drejer, A., Printz, L. (2005). Emergent Strategisk Ledelse - Vejen Frem...? Beskrivelse Og Analyse Af Emergent Strategisk Ledelse Som Teoretisk Ledelsesbegreb Og Praktisk Ledelsesværktøj. *Strategy—Lab*®, V/Institut For Ledelse, Handelshøjskolen I Århus. 74p.

Sanabria Tirado, Raúl, Trujillo Dávila, María Andrea, & Guzmán Vásquez, Alexander. (2008). Poder Y Estrategia. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 16(2), 11-30. Recuperado En 22 De Octubre De 2014, De http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50121-68052008000200002&lng=es&tlng=es .

Santiago Romero, Daniel Hernán, & Montoya Restrepo, Iván. (2011). El Perfil Competitivo Local Como Factor Determinante Para El Desarrollo De La Floricultura En Madrid (Cundinamarca). *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 19(2), 25-43. Recuperado En 22 De Octubre De 2014, De http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50121-68052011000200003&lng=es&tlng=es.

Treacy, Michael y Wiersema, Fred. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley Publishers. USA, 224p. ISBN 978-0201407198.

CAPÍTULO

2

Hilvimar Camejo Ochoa

Zoila Rosa Amaya

Teorías sociales y modernidad:
una revisión crítica

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016



Teorías sociales y modernidad: una revisión crítica

Hilvimar Camejo Ochoa

Economista. Magíster de la Universidad de Barcelona (España). Docente e Investigadora de la Universidad de Carabobo (Venezuela). Es coautora del libro: Discursividad cultura-sociedad desde la biología del conocimiento
Email: hilvimar@gmail.com

Zoila Rosa Amaya

Economista. Especialista de la Universidad de Carabobo. Docente e Investigadora de la Universidad de Carabobo (Venezuela). Es coautora del libro: Discursividad cultura-sociedad desde la biología del conocimiento
Email: ecoformativo@gmail.com

CONSIDERACIONES PREVIAS

A partir del siglo XIX se hace patente el interés por obtener un conocimiento de la realidad con características de científicidad, racionalidad, verificabilidad, validez universal y, por tanto, susceptible de ser formulado en un conjunto de leyes. Estas necesidades e inquietudes no son ajenas a la misma dinámica de la sociedad europea que desde la Ilustración vislumbraba en el uso de la razón la manera de superar la visión dogmática y tiránica de la iglesia y de la monarquía.

Se suelen referir los trabajos de Fourier, Saint Simon, Comte y Marx como los primeros esfuerzos intelectuales por abordar científicamente los fenómenos sociales, también se reconoce la influencia de la teoría evolucionista en el estudio de lo social mediante el análisis de las transformaciones de la sociedad desde las fases primitivas a las más complejas con aportes especiales desde la antropología. No obstante, es el enfoque conductista con los trabajos de Watson en psicología y con el peso de la investigación puesto en la idoneidad y rigurosidad del método y en la cuantificación de los datos el que sentaría las bases del conocimiento científico en el área social.



Más tarde se comprendería al hombre como un ser integral cuya totalidad no podía explicarse a partir de la metodología de las ciencias de la naturaleza, todavía menos si se consideran los elementos simbólicos, subjetivos, de sentido o significativos de una realidad que se manifiesta compleja y que impide descubrir y aislar el estímulo de la respuesta. Con ello se abre en las ciencias sociales una dicotomía entre el explicar y el comprender. Esta aparente oposición conduciría a los científicos a la búsqueda de una síntesis para estudiar una realidad contentiva de elementos materiales y de sentido. De esta manera emerge el funcionalismo como una transición entre los enfoques cuantitativos y los interpretativos.

Dentro de la corriente funcionalista son determinantes las elaboraciones de Weber y especialmente de Durkheim. El estudio de lo social para Durkheim tiene que ver con el aporte de una definición del objeto y la búsqueda de la rigurosidad del método de investigación que debía estar intrínsecamente conectado con el problema que se iba a investigar. En su primera regla del método sociológico el autor expresa la necesaria consideración de los hechos sociales como cosas susceptibles de estudiarse al margen de sus manifestaciones individuales. Por su parte Weber propuso la construcción de conceptos a partir de la síntesis de rasgos extraídos de la realidad, lo que denominó el método de los “tipos ideales”. De acuerdo con Fontana (2002), sería también Weber quien postularía la neutralidad ética “que debía llevar al científico social a separar su trabajo de investigación, que había de limitarse a los hechos establecidos científicamente, de los juicios de valor, que pertenecen a otro dominio” (p. 12).

LA TEORÍA SOCIAL DE ÉMILE DURKHEIM

Durkheim es considerado uno de los mayores contribuyentes del funcionalismo estructuralista. Sostuvo que toda sociedad está estructurada en torno a un conjunto de pilares o sistema social donde cada individuo cumple funciones o roles, es decir, ejecuta una serie de obligaciones definidas antes de su concreción. Su teoría estuvo siempre impregnada de un espíritu positivista apoyado en el realismo epistemológico y en el método hipotético deductivo. En atención a esta conciencia positivista, el sociólogo francés postularía la



necesidad de abordar los fenómenos sociales como “cosas” (objetos observables) verificables empíricamente por medio del método científico (Gontero, 2006). Resultaba fundamental descartar todo conocimiento preconcebido (carente de verdad y de comprobación empírica) y toda sensación de carácter subjetivo que el hecho pudiera provocar en el individuo y dar cabida solo a aquellos razonamientos y concepciones elaborados científicamente.

1.1. El auge del sujeto. Más allá de la deducción

El realismo epistemológico profesado por Durkheim concebía la realidad existente con independencia del sujeto. Este es excluido del mundo que él mismo observa, pues el “objeto” está concluido perfectamente y no requiere ningún pensamiento del “sujeto” para exponer su verdad. Así, aconsejaba tratar los hechos sociales como cosas. Esta sentencia resume la actitud metódica positiva ante el objeto de estudio y el rechazo al conocimiento aportado por el sentido común, por entenderse este como un conocimiento caracterizado por su imprecisión y guiado por el empirismo de las sensaciones (Bachelard, citado por Bravo, 1984).

Este aspecto ha sido fuertemente criticado debido al hecho fundamental de que una realidad específica tiene que ser cuestionada antes de estar en capacidad de proporcionar información. No es posible intentar definir los hechos sociales como cosas externas sin la ayuda de una teoría o de valores que indiquen sus cualidades exteriores dignas de consideración. El mismo sujeto observador oculta también intuiciones teóricas por lo que su discurso se torna ideológico o el conocimiento puede provenir del sentido común.

Durkheim (2004) también promovió el método hipotético deductivo en sus planteamientos teóricos, privilegiando la deducción o transferencia de la verdad desde los axiomas (verdades absolutas) hasta las conclusiones. En la actualidad este método resulta insuficiente por su inutilidad para comprender la lógica implícita en los descubrimientos científicos en la que no solo intervienen aspectos deductivos sino también constructivos. Además, esta deducción, argumenta Fernández (2007), carece de capacidad explicativa



para abordar cruces como los cambios de paradigma y revoluciones científicas donde la confrontación de teorías no se define por pruebas lógicas o matemáticas sino desde las mismas premisas. En efecto, en el mundo real actual, cambiante e incierto, las hipótesis son fuentes de nuevos horizontes cognitivos y cada día se avanza hacia territorios desconocidos.

1.2. Conocimiento Individual versus Conocimiento Colectivo

La teoría de Durkheim (2000) sobre el conocimiento se fundamenta en su concepción de la doble naturaleza del hombre, como ser individual y como ser social. El autor afirmaba la supremacía intelectual y moral de la sociedad sobre el individuo, el peso de la conciencia colectiva sobre la conciencia individual y la realidad “sui generis” que posee la sociedad con sus caracteres propios. Para el autor la sociedad produce fenómenos nuevos diferentes de los existentes en las conciencias individuales: la materia de la vida social difiere de los factores meramente psicológicos determinantes de la existencia de los individuos. La intelectualidad de la sociedad es mucho más rica y compleja y la moralidad colectiva supera con creces a la moralidad individual (Lamo, González y Torres, 1994).

El conocimiento propio del individuo se basa en posturas individuales, se explica por su condición psicológica y es incommunicable, a no ser que se recurra al lenguaje y a los conceptos ubicados más allá de lo individual. El conocimiento colectivo, en cambio, tiene una naturaleza diferente, depende de las características de la sociedad y no se puede reducir a una mera suma de conocimientos individuales. Es una intelectualidad muy particular, mucho más rica y compleja que la del individuo. Al respecto, Durkheim (2004) sostiene que las representaciones colectivas son el producto de una inmensa cooperación extendida en el espacio y en el tiempo; en cuya realización una multitud de espíritus diversos ha asociado, mezclado, combinado sus ideas y sus sentimientos. Constituyen la acumulación de la experiencia y del saber de una gran serie de generaciones.

Este planteamiento durkheimiano de que el conocimiento colectivo crece por vía acumulativa y explica cada vez nuevos escenarios no explicados por postulados anteriores, ha perdido vigencia en la actualidad. Se ha hecho evidente que el conocimiento de la



realidad siempre se hace por oposición a un conocimiento anterior. Una nueva teoría no es simplemente una ampliación de una teoría anterior sino que se convierte muchas veces en la superación y la ruptura de los “errores” albergados en esta a través de una reconstrucción de la realidad basada en nuevos fundamentos.

La idea de que la salvación de las sociedades y el bienestar de los individuos iba a encontrarse en la vitalidad y la fuerza del conocimiento colectivo soslaya el papel particular del individuo en la sociedad. El primero se pierde arrastrado por un torbellino colectivo que lo incapacita para observar la realidad “tal cual es” desde su enfoque particular y solo podrá hacerlo a través de la gran “pantalla” (nada transparente) de las representaciones sociales, pues solo muestra una realidad social.

Esta forma colectiva de ver el mundo no representan a nadie de la sociedad al anteponer los intereses de la sociedad por sobre los del individuo. Desestimar el conocimiento individual puede generar un costo de oportunidad al dejar de percibir los beneficios que las nuevas ideas, visiones y aportes particulares pueden generar. No tener en cuenta los mecanismos particulares internos dificulta la captación del fenómeno con mayor precisión.

1.3. El conflicto de las clasificaciones como proceso social

Para Durkheim (1996), toda forma de pensamiento es una manera de ordenar ideas y por consiguiente, es una forma de clasificar. Clasificar significa nombrar las diversas realidades dado que, cuando se clasifican las cosas se distribuyen en grupos distintos y separados por líneas de demarcación constantes. El autor sostiene la tesis de que esta clasificación de las cosas reproduce la clasificación de los hombres y la organización social es el modelo de la organización conceptual del universo. Sostiene la hipótesis de que todos los conocimientos y formas de clasificación por categorías que han desarrollado los seres humanos son construcciones sociales, pues la sociedad ha sido la gestora de estas clasificaciones con el objeto de conectar ideas, compartir creencias y unificar el conocimiento (Ramos, 1999).



El postulado anterior genera otra fuerte crítica contra la teoría durkheimiana debido a que las creencias e ideas colectivas no son realmente compartidas por todos los individuos ocupantes de posiciones distintas dentro del espacio social, sino solo por algunos. Esto convierte a lo social en un espacio conflictivo donde resulta muy difícil la unificación del conocimiento.

Por otra parte, Durkheim (1996) introduce en sus teorías ciertos planteamientos para hacer hincapié en el carácter irracional, emocional y afectivo que subyace en la formación social de las categorías y de las clasificaciones. El autor llegó a considerar los estados de ánimo colectivos como tejidos de afectividad que daban vida a los grupos sociales y que los sentimientos de los grupos son más significativos que el intelecto en el cambio de las ideas. Estos planteamientos ponen en duda la racionalidad pregonada por el autor. Las clasificaciones lejos de ser una forma de pensar las relaciones entre los hombres por su homología con las relaciones entre las cosas, son tan solo una forma de sentir (no sometida a control racional) las interacciones de los individuos con el mundo que los rodea. Al respecto, Ramos (1999) sostiene la inexistencia de una competencia inicial racional ejecutada en forma de categorizaciones para clasificar y ordenar el mundo.

Bajo estas consideraciones, las objeciones teóricas plantean la cuestión de cómo podía producirse entonces un verdadero conocimiento si éste reproducía no los modelos de las cosas en sí mismas sino los modelos de las agrupaciones sociales basadas en los sentimientos y no en la razón. Esto sin duda constituye una ambigüedad teórica importante pues constituye una renuncia al racionalismo por parte de un racionalista militante como lo era Durkheim.

Otra ambigüedad que pudiera presentarse en la teoría del sociólogo francés radica en el hecho de que, aun cuando su planteamiento parece transitar por la vía del materialismo, también muestra formulaciones claramente idealistas. En este sentido considera que en el reino social es la idea quien constituye la realidad; una sociedad se constituye ante todo por la idea que se hace de sí misma, es el pensamiento quien crea lo real, y el papel eminente de las representaciones colectivas es "hacer" esta realidad superior que es la sociedad misma



(Durkheim citado por Lamo, 1994). Esto crea un círculo vicioso: la sociedad produce las ideas y representaciones colectivas pero son estas quienes constituyen la realidad social.

HEGEMONÍA DEL ESTRUCTURAL-FUNCIONALISMO

Con el funcionalismo estructural de Talcott Parsons se intenta superar las debilidades del funcionalismo original. La premisa de la sociedad como sistema de partes interrelacionadas se mantiene con el añadido de que la cohesión del sistema no está sujeta solo a ciertos mecanicismos sino también a la existencia de una comunidad de sentido que intentaría alcanzar determinadas metas o fines sociales, incluido dentro de esos fines la continuidad del orden social establecido.

Sería Parsons, de origen estadounidense, el autor que legaría a través de sus obras el fundamento teórico necesario para el desarrollo de la sociología en términos académicos como resultado de su búsqueda sintética y de su obra: *La estructura de la acción social* publicada en el año 1937 y quien daría origen a la visión canónica tanto de una serie de problemas que se convirtieron en sociológicos de manera consensuada como, de los autores europeos; Max Weber y Émile Durkheim, quienes pasan a ser considerados como los padres fundadores de las ciencias sociales. Estos autores denominados clásicos y canonizados a partir de la gran síntesis de Parsons contribuyeron a crear una sociología científica, es decir, como aportante de una verdad objetiva, absoluta y de validez universal.

Desde Parsons el trabajo teórico en las ciencias sociales remite como punto de partida a la revisión de los autores clásicos. La sociología enciclopedista tenía como preocupación la idea de progreso y estaba dirigida a la búsqueda de leyes sociales. La difusión de la sociología está relacionada con la institucionalización de la disciplina en el período entreguerras y la difusión a través de libros y revistas especializadas.

Esta idea de la existencia de entidades complejas que evolucionan en el tiempo, cambian y se adaptan a través de la interacción de sus partes componentes acabaría invadiendo todas las ciencias sociales en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, de forma que el funcionalismo acabaría sustituyendo por completo al conductismo como paradigma



dominante en el conocimiento científico-social. Y ello, hasta tal punto de que algunos críticos llegarían a pensar que la difusión general del funcionalismo en la posguerra, con la insistencia en el equilibrio, traducida en términos teóricos lo que no era más que una necesidad práctica de las democracias industriales en la época de la reconstrucción posterior al conflicto y los dos decenios siguientes en los que se fue abriendo paso la teoría de la modernización y el desarrollo político (Pastor, 1989, p. 24)

Es necesario detenerse en el enfoque estructural funcionalista en virtud de la importancia que tiene en la configuración de una particular visión del mundo, al difundirse y reproducirse a través de la mayoría de las disciplinas sociales contribuyendo a crear una ciencia social eurocéntrica, hegemónica y dominante. No se trata de un cuestionamiento a la racionalidad del enfoque en sí mismo, sino a la manera en que esa racionalidad llega a consumirse y distribuirse convirtiéndose en una visión homogeneizadora, excluyente de cualquier otra visión de la realidad no obstante el surgimiento posterior de otras vertientes para el abordaje de lo social como; la teoría de juegos, el racionalismo o la teoría general de sistemas. Ninguna de ellas ha logrado ni el anclaje de la corriente estructural-funcionalista ni desvincularse del todo de ésta.

El estructural-funcionalismo institucionalizó una particular cosmovisión del mundo cuyas consecuencias resultan dignas de analizarse. Si se parte de la premisa de que a través del estudio científico de lo social se obtiene un conocimiento de validez universal formulado en una gran teoría, argumentativamente cualquier otro pensamiento respecto de lo social deviene falso, ya que aquél constituye la verdad absoluta y, si adicionalmente los sistemas sociales tienden funcionalmente a autorregularse y alcanzan un equilibrio como garantía de su permanencia en el tiempo, se crea una conciencia determinista e incluso fatalista con la asunción de un progreso mecanicista no sujeto a una actividad humana concreta más allá de la simple operatividad funcional como parte de ese sistema autónomo. La premisa de autorregulación y equilibrio de los sistemas en función de la actividad propia de sus partes componentes contribuyó a extender una visión fragmentaria de la realidad y al apogeo del abordaje de lo social a través de diferentes disciplinas, al mismo tiempo generó la separación y colocó los límites entre esas disciplinas.



Por otra parte, si bien en la difusión de las ciencias se ha sostenido la neutralidad axiológica, hay que tener en cuenta que esa neutralidad queda cuestionada cuando se supone que la distribución del conocimiento depende de una comunidad científica que lo valida y se entiende que esa validación o invalidación ya supone introducir ciertos juicios de valor y determinaciones que son inherentes al investigador, por más bienintencionadas que pudieren ser sus pretensiones de objetividad.

El reconocimiento de la evidente influencia del contexto exterior de la ciencia y de los grupos de poder en la difusión de unos criterios de verdad y de realidad contribuyeron, después de la Segunda Guerra Mundial, a agitar el pensamiento en torno a la idea de que el conjunto de conocimientos aceptados y distribuidos como de validez universal no sólo eran insatisfactorios para explicar la realidad social sino que, además, no conducirían a esa prometedora situación ideal de equilibrio y de progreso. Concluida la Guerra Fría ese pensamiento se fortalece en torno a la idea de que la racionalidad científica difundida se había convertido en un instrumento para avalar una determinada ideología, justificar el orden social y en consecuencia, para apuntalar un pensamiento hegemónico y dominante.

Sin desconocer las argumentaciones y refutaciones respecto a la objetividad, neutralidad o validez de las ciencias realizadas en su momento por pensadores como Nietzsche, Hume, Popper, Lakatos o Foucault, una de las voces más notorias en la contemporaneidad es la de Wallerstein (1998) quien en su obra *Impensar las ciencias sociales*, se detiene a examinar cómo el largo proceso de transformaciones inherentes a la Revolución Francesa dio origen a tres grandes instituciones: las ideologías, las ciencias sociales y los movimientos sociales de diferentes grupos (negros, mujeres), como síntesis intelectual/cultural del siglo XIX y como fundamento de la mal denominada, para el autor, modernidad. Según Wallerstein, la ideología es una institución en tanto ha sido definida intencionalmente y con unos objetivos políticos concretos y en tanto determina la manera cómo interpretamos el mundo.

A partir de la asunción de la normalidad del cambio después de los sucesos y eventos asociados a la Revolución Francesa, identifica Wallerstein (1998), la gestación en el siglo XIX de tres grandes ideologías sistémicas mundiales: el conservadurismo, el liberalismo y el



marxismo. La primera con Burke y Maistre a la cabeza se declaraba a favor de la tradición y la preservación de sus instituciones como la familia, la comunidad, la monarquía y la iglesia. La segunda, el liberalismo, con su premisa del progreso y con los *tories* como iniciadores y John Locke como figura simbólica de este pensamiento, difundió la idea del derecho de los individuos a liberarse del poder limitador del Estado. Y tardíamente el marxismo, de acuerdo con Wallerstein, agregaría a la premisa liberal de progreso los elementos de la revolución, para entender el progreso como una evolución discontinua y la búsqueda ascendente de la sociedad perfecta.

Siguiendo a Wallerstein (1998), la implementación de propuestas para enfrentar el cambio requería de un conocimiento válido de la realidad del momento, por lo tanto, se necesitaba de las ciencias sociales, ya que indisociable al dominio del mundo subyace la necesidad de conocer su funcionamiento, cuestión más importante para las ideologías liberales y marxistas sustentadas en la premisa del progreso. De esta manera, en el siglo XIX se institucionalizan las ciencias sociales, entendidas y asumidas como creación de un grupo de personas y a partir de un conjunto de estructuras concretas a objeto de comprender el cambio normal e influir en el mismo. Para Wallerstein la manera expedita de institucionalizar las ciencias sociales fue la reorganización de las instituciones universitarias y la división del trabajo individual en disciplinas. Esa institucionalización arranca en los principales países de Europa Occidental y se difumina a nivel mundial, con la inclusión de los países de América Latina, dada la relación histórica.

LAS CIENCIAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA

En un riguroso y amplio trabajo de investigación, De Sierra y otros (2007), exponen las particularidades del proceso de institucionalización de las ciencias sociales en la mayoría de los países de América Latina, proceso que se produce entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, a través de la creación de las cátedras de sociología y de otras ciencias sociales como áreas del conocimiento dignas de ser incorporadas al sistema académico formal. Aunque la introducción de las diferentes disciplinas refleja sus especificidades de acuerdo



con el marco político de cada uno de los países de la región, los autores pueden identificar un conjunto de rasgos generales como los siguientes; antes de la creación formal de las cátedras el abordaje de lo social se realizaba desde el análisis e interpretaciones propias de los políticos, desde los eruditos e intelectuales y desde las obras literarias. Las cátedras acogerían formalmente ciertos modelos teóricos y la metodología positivista y se limitarían a la exposición ordenada de diversas teorías sin la propuesta de realizar investigaciones sobre aspectos específicos de la vida social. Estas actividades estaban fuertemente influidas por las diferentes corrientes de las disciplinas canónicas de occidente o de Estados Unidos.

Adicionalmente, De Sierra y otros (2007), sostienen que la influencia extranjera en el campo de estudio social se producía por la contratación de investigadores foráneos a través de misiones encargadas de ocuparse de las investigaciones, de las cátedras o de las instituciones que se iban creando. En términos generales la sociología académica o de cátedra ignoró las investigaciones de campo por temor a que las mismas estuvieran contaminadas con cuestiones políticas, razón por la cual los escritos políticos resultaron más útiles en la comprensión de la realidad social que los productos de los catedráticos.

Los autores referidos destacan el hecho de que la profesionalización de las disciplinas fue posible en la medida en que los profesionales egresados contaran al graduarse con un mercado de trabajo que los empleara, en ese sentido, se distingue el paralelismo entre las reformas de las instituciones universitarias y la adecuación del mercado de trabajo como parte de esa tendencia homogeneizadora del mundo patentizada a través de la división del trabajo y como elemento clave dentro de la lógica para la reproducción del modelo y del orden social. Al convertirse la universidad en uno de los principales empleadores de los egresados se garantiza de alguna manera la reproducción del conocimiento.

A posterioridad, la universidad comenzaría a egresar profesionales especializados y se añadirían a las ofertas iniciales las maestrías y doctorados, sin embargo, los estudiantes más calificados proseguían sus estudios en los países centro. También se crean algunos institutos de investigaciones sociales que pudieran estar asociados o no a las mismas universidades. Si bien estos centros de investigación permanecían fieles a los principios científicos existentes y



dieron continuidad al estilo académico institucionalizado abrieron el alcance de las investigaciones a nuevas problemáticas sociales.

Más allá de la dinámica política de cada uno de los países que integran la región latinoamericana, después de la Segunda Guerra Mundial la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), asume un papel clave a objeto de reactivar la sociología en muchos países periféricos. Entre las décadas cincuenta y sesenta del siglo pasado una rápida expansión e institucionalización de las ciencias sociales en América Latina inspirada en los modelos de las universidades europeas. Más tarde, en el año de 1967, la creación del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) daría un nuevo impulso y un giro a la expansión de las ciencias sociales en la región.

La preocupación por la modernización, el progreso y el desarrollo contagia a la región latinoamericana desde Estados Unidos y Europa. En esta primera etapa hay un marcado predominio del enfoque estructural-funcionalista aunado al uso de técnicas cuantitativas. En un segundo momento se produce un giro hacia el marxismo académico como proyecto científico-crítico centrado en el análisis comprensivo de la sociedad que colocaba como eje de análisis el capitalismo dependiente y las vías al socialismo. Este giro se encuentra estrechamente relacionado con la dinámica política, social y educativa de Chile que para el momento vertebraba las investigaciones sociológicas como país sede de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Se destaca en esta segunda etapa la obra clave Dependencia y Desarrollo de Cardoso y Faletto.

Hacia finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa con el término de la Guerra Fría se produciría un repliegue investigativo y una orientación hacia el estudio de los actores sociales a través de la investigación-acción, con la preocupación reflexiva puesta en los modelos de desarrollo y en el proceso de globalización y sus efectos sociales. Sin embargo, también se inicia un debate sostenido y dinámico acerca de la necesidad y la posibilidad de crear una ciencias social para América Latina que tenga en cuenta sus diversidad, su complejidad y sus nexos relacionales históricos, en una visión que rompa con la tradición eurocéntrica, dominante y uniformadora que ha conducido a ampliar las brechas y las



diferencias entre los habitantes de la región. Este debate, nuevamente, no es ajeno a la dinámica política y social que se abre en América Latina con el resurgimiento de la izquierda; pero tampoco, a las hipótesis enfrentadas en relación con los efectos de la internacionalización de las Ciencias Sociales.

Al calor de los cuestionamientos, en una especie de acuerdo generalizado, se destacan ciertas orientaciones hacia las que apuntan los cambios, entre ellas; la necesidad de revisar críticamente los discursos fundantes de la ciencia moderna, la obligación de redefinir el papel del investigador, la obligación de generar las categorías conceptuales y los dispositivos metodológicos imprescindibles para aprehender una realidad distinta, de múltiples matices y mundialmente interconectada, la urgencia de romper las fronteras disciplinares para estudiar lo social desde la transdisciplinariedad, la importancia de trascender la visión tradicional de la ciencia escindida entre lo idiográfico y lo nomotético, la búsqueda de nuevos sentidos dentro de la dinámica de la crisis global, la apertura del diálogo sur-sur, la reivindicación de las nuevas identidades y subjetividades y la construcción de un discurso que reivindique la pluralidad en el marco latinoamericano y convierta a la región en un referente cultural.

REFLEXIONES FINALES

La aportación de Émile Durkheim fue inestimable en lo que se refiere al despegue de la sociología. Sus postulados teóricos supusieron en su momento un enfoque novedoso en el estudio de las relaciones entre pensamiento y realidad y aún generan algunas sugerencias de nuevas hipótesis en ciertos estudios vinculados con la determinación social del pensamiento. En este sentido, tal y como afirma Schaub (citado por Lamo et al, 1994), la obra de Durkheim ha hecho una contribución valiosa al recordar que el pensamiento es triádico y que, por tanto, el problema del conocimiento ha de tener en cuenta no sólo la relación tradicional entre sujeto y objeto del conocimiento, sino también las relaciones sociales de unas mentes con otras.



Sin embargo, resulta imposible negar los reveses y roturas que ha tenido en general la teoría debido principalmente a sus ambigüedades teóricas, insuficiencias metodológicas y su falta de adecuación al mundo real, lo cual ha generado su progresivo desvanecimiento y pérdida de vigencia en una realidad cambiante e incierta como la que se vive hoy día. Pero precisamente, el declive de una teoría, lejos de considerarse un fracaso, significa una evolución en la ciencia, pues lo que hoy es considerado adecuado seguramente en un futuro no muy lejano dejará de serlo y dará cabida a otra teoría.

Si alguna certeza puede extraerse del examen de los diversos paradigmas, enfoques y corrientes del pensamiento sobre lo social es el hecho de que no existe una forma única de mirar la realidad, sino que hay múltiples perspectivas y, además, que esa realidad múltiple, compleja y plural no es sintetizable ni simplificable en una teoría única. Como respuesta a los fuertes cuestionamientos a la corriente estructural-funcionalista como dispositivo de ocultamiento de la realidad, paulatinamente han ido emergiendo enfoques alternativos que se decantan por una abierta oposición como el postestructuralismo y el construccionismo y otros que pretenden conservar lo mejor del estructural-funcionalismo, como la sociología analítica, también, es cierto que ninguna de estas corrientes ha logrado el anclaje suficiente que pueda originar un cambio en el sentido que la universalización estructural-funcionalista marcó.

Sin embargo, el esfuerzo no debe concentrarse exclusivamente en la búsqueda de un nuevo paradigma, pues ni siquiera encontrar uno a la medida de las exigencias actuales garantiza la emancipación del hombre de las ataduras de las abstracciones sin alma enunciadas por Galbraith de no asumirse la ciencia como un conocimiento indisolublemente vinculado a las prácticas sociales, por lo tanto, el trabajo exige encontrar las herramientas necesarias para una praxis liberadora, tal vez a través de la revalorización de la filosofía de la ciencia y de la praxis.



REFERENCIAS

Bravo, V. (1984). *Teoría y realidad en Marx, Durkheim y Weber*. México: Juan Pablos.

De Sierra, G. y otros (2007). Las Ciencias Sociales en América Latina en una mirada comparativa. En H. Trindade (Comp.). *Las Ciencias Sociales en América Latina Perspectiva comparada*. México: Siglo XXI.

Durkheim, É. (1996). *Clasificaciones primitivas*. Madrid: Ariel.

Durkheim, É. (2000). *Las Formas Elementales de la Vida Religiosa*. México: Colofón.

Durkheim, É. (2004). *Las Reglas del Método Sociológico*. México: Colofón.

Fernández, Á. (2007). *Problemas Epistemológicos de la Ciencia. Crítica de la Razón Metódica*. Virginia (USA): Ediciones El Salvaje Refinado.

Fontana, J. (2002). *La historia de los hombres: el siglo XX*. Barcelona: Crítica.

Gontero, N. (2006). *Notas sobre la teoría del conocimiento de Émile Durkheim en Universidad Iberoamericana de México*. Disponible: http://www.uia.mx/actividades/publicaciones/iberoforum/2/pdf/natalia_gontero.pdf. [Consulta: 2012, junio 20]

Lamo, E., González, J. & Torres, C. (1994). *Durkheim y la escuela francesa*. Madrid: Alianza Editorial.

Pastor, M. (1989). *Ciencia política*. Madrid: McGraw Hill.

Ramos, R. (1999). *La Sociología de Émile Durkheim*. Madrid: Siglo XXI.

Wallerstein, I. (1998). *Impensar las ciencias sociales*. México: Siglo XXI-UNAM.

CAPÍTULO

3

Glenda J. Rivas Márquez

La responsabilidad social:
su significado y práctica en el
contexto universitario

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016



La responsabilidad social: su significado y práctica en el contexto universitario

Glenda J. Rivas Márquez

Licenciada en Contaduría Pública. Magíster en Ciencias Contables (Universidad de Carabobo). Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales (FACES-UC). Docente Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
Email: glenrimar@yahoo.es

EL SIGNIFICADO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Las acciones de responsabilidad social han venido penetrando en todo tipo de organizaciones con o sin fines de lucro dedicadas a diversas actividades. En el plano de la educación se ha venido insertando en todos los niveles, especialmente en el ámbito universitario donde se ha colado en las actividades de docencia, investigación, extensión y en la gerencia de las universidades propiamente dicho, debido a las demandas que la sociedad del conocimiento ha impreso al papel que deben desempeñar las universidades.

La UNESCO (2009) viene resaltando en los últimos años que los sistemas educativos deben responder a los múltiples retos que les presenta la llamada sociedad del conocimiento, orientándose siempre al enriquecimiento continuo de los conocimientos y del ejercicio de una ciudadanía que se adapte a las características propias de nuestros tiempos. Por ello desde el año 2005, en la Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción, dejó clara la misión y función de la educación superior al reafirmar la necesidad de preservar, reforzar y fomentar la misión y los valores fundamentales de la educación superior a nivel mundial, orientada a contribuir a través del desarrollo de las actividades de investigación con la generación de nuevos conocimientos orientados al logro del desarrollo sostenible y mejoramiento en general de la sociedad actual.



En este sentido a la gerencia de las universidades se le presentan grandes retos enmarcados en lo expuesto en la Conferencia Regional de educación realizada en Cartagena de Indias, en donde se expresó que las instituciones de educación superior deben dar pasos hacia el logro de una relación más activa y pertinente con su entorno, enfocándose en la generación de conocimientos encaminados al desarrollo sostenible de la sociedad, poniendo en práctica en sus procesos de gerencia uno de los principios rectores de la dinámica actual de la universidad como lo es la responsabilidad social.

A nivel mundial diferentes universidades se encuentran en procesos de investigación para asumir el reto que representa incorporar en sus actividades iniciativas de responsabilidad social. Por ello, vienen realizando grandes esfuerzos en tomar las riendas para llevarla a la práctica de la manera más equilibrada posible con el objeto de lograr un mejoramiento de los estándares de vida y dar apoyo en el desarrollo económico orientándose a lograr la sustentabilidad en el tiempo.

Ahora bien, ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? definirla no es tarea sencilla, por ello se inicia esta disertación citando lo expuesto por el Grupo de Investigadores Chilenos denominado “Universidad Construye País” (2006) quienes están dedicando tiempo para llevar a cabo actividades de investigación y de extensión. Desde la universidad Chilena, ellos han definido a la Responsabilidad Social Universitaria así:

Entendemos por Responsabilidad Social Universitaria la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión. Así asume su responsabilidad social ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta (p. 5)

Las universidades tienen como misión crear conocimiento y formar a los profesionales orientados a satisfacer las necesidades de desarrollo del país. Los procesos de gestión, docencia, investigación y extensión deben orientarse a desarrollar temas como la pobreza, la desintegración social, el desarrollo del capital social, la protección del ambiente y de los recursos naturales en general, en otras palabras, el desarrollo sustentable, como una



manera de retornar a la sociedad lo que ella le ha otorgado a través de recursos humanos, económicos entre otros. Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009) han expuesto ideas de lo que se entenderían por Responsabilidad Social Universitaria, basados en cuatro principios que la definen:

- La responsabilidad social no es acción social filantrópica al margen de la actividad principal de la organización, sino un nuevo sistema de gestión de la organización.
- La responsabilidad social no es una moda pasajera, sino una obligación universal para asegurar la sostenibilidad social ambiental de nuestro modo de producción y consumo en un planeta frágil en el cual todos tenemos iguales derechos a una vida digna.
- La responsabilidad social no es una función más de la organización, sino un modo permanente de operar todas sus funciones basado en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos directos e indirectos.
- La responsabilidad social no es sólo para las empresas, sino que concierne a todas las organizaciones, públicas y privadas, con o sin fines de lucro, nacionales o internacionales (p. 6)

Partiendo del análisis de las definiciones expuestas anteriormente, se entiende por responsabilidad social universitaria como la capacidad que tienen las universidades como generadoras de conocimiento a través de las actividades de docencia, investigación, extensión y gerencia universitaria de llevar a la práctica un conjunto de acciones fundamentadas en principios y valores generales y específicos, orientadas a la solución de problemas sociales.

En este sentido, Martínez, Mavadarez, Rojas y Carvallo (2008), sostienen que la práctica de la Responsabilidad Social Universitaria se presenta como una estrategia de vinculación de las universidades con su entorno social, a través de actividades que van mucho más allá de sus funciones centrales como lo son: la docencia, investigación y extensión, porque la universidad debe ser vanguardia de los procesos de transformación, de cambios, orientación científica, tecnológica, social y cultural de un país. Desde este punto de vista el nuevo enfoque de la universidad basado en la responsabilidad social debe contribuir con la generación de conocimiento dirigido a la solución de ciertos problemas críticos que afectan a la sociedad.



De acuerdo a Ruiz, Martínez y Valladares (2010, p. 27) “la misión de las instituciones de educación superior debe dirigirse a la renovación y creación intelectual para una mejor sociedad. Ése es el primer reto de la educación en la época actual y, para encararlo, se requieren innovaciones y cambios en la formas de producción del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, así como una adecuada valoración de los sistemas tradicionales de saberes”. Aquí se reflexiona comentando, que la Universidad es responsable socialmente de que sus egresados lleven el sello de calidad y pertinencia de los conocimientos que han sido inculcados, así como la sensibilidad y capacidad de reflexionar sobre su papel como actor en el entorno social en el cual va a desempeñar su profesión.

Por su parte, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2002) define a la Responsabilidad Social Universitaria así:

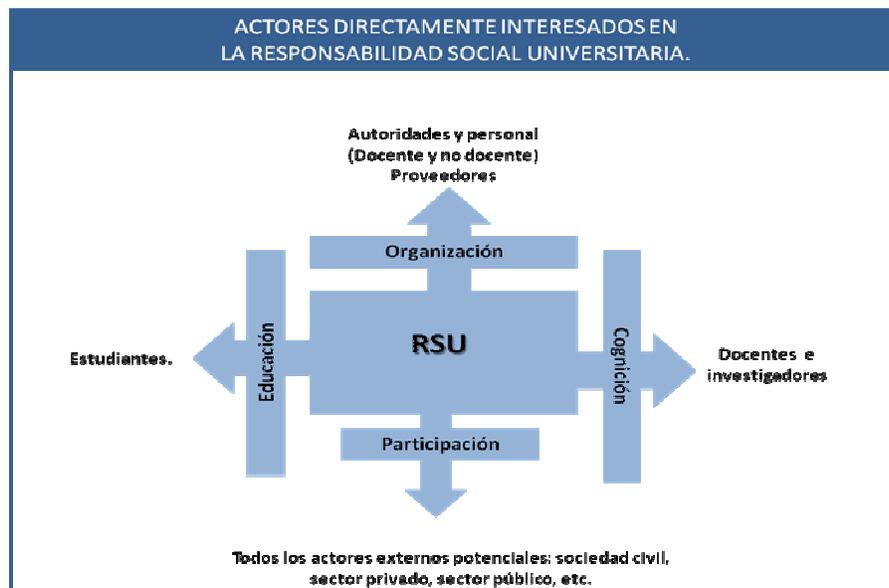
... Aplicada a la Universidad, la Responsabilidad Social permite reformular el compromiso social universitario hacia una mayor pertinencia e integración de sus distintas funciones. Así, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) procura alinear los cuatro procesos universitarios básicos de Gestión, Formación, Investigación y Extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que requiere un desarrollo local y global más justo y sostenible... (p. 15)

Desde la Perspectiva del BID, se puede notar claramente la existencia de dos dimensiones de la Responsabilidad social Universitaria, a saber:

- una *dimensión interna* donde su grupo de interés está integrado por los profesores, estudiantes, empleados, es decir los actores que hacen vida internamente en las universidades; y
- una *dimensión externa* donde se ubicarían a los grupos de interés externos a la Universidad como la comunidad, los proveedores, egresados, organizaciones sociales y gubernamentales, el Estado, entre otros; quienes de alguna manera representan un público interesado en el buen desempeño de la universidad.

Esta idea también la recogen Vallaeys, De la Cruz y Sasia (2009), al sostener que existen actores internos y externos (grupos de interés) interesados en la Responsabilidad Social Universitaria que pueden afectar o ser afectados por las políticas, los objetivos, decisiones y acciones que surgen de la función académica y social de las Universidades. La cantidad y variedad de estos grupos de interés perfilan a las universidades como instituciones complejas con impactos múltiples en el presente y futuro. Es por ello que se considera, que estos grupos de interés de alguna manera demandan a las universidades la puesta en práctica de herramientas gerenciales que le permitan identificar sus necesidades e impactos sobre el quehacer universitario. Gráficamente lo muestran en el siguiente esquema que han titulado: Grupos de interés de la universidad.

Cuadro Nro. 1
Grupos de interés de la Universidad



Fuente: Vallaeys F, De la Cruz C y Sasia P (2009): Esquema 3: Los grupos de interés de la universidad

Cada día la sociedad demanda con más fuerza a las Universidades, la formación de profesionales competentes. La calidad en la formación del profesional depende no sólo de los conocimientos y habilidades que desarrolle en el currículum universitario sino también de



los intereses y valores que regulan su actuación profesional, el amor a la profesión, la responsabilidad, la honestidad, entre otros constituyen valores esenciales reguladores de la actuación de un profesional competente, y los principios éticos y valores morales que envuelven a la práctica de la gerencia universitaria, de la responsabilidad social universitaria, y el compromiso de sus actores hacia la puesta en práctica de los mismos.

Se tienen distintas perspectivas sobre el significado de la responsabilidad social universitaria, que han sido tratadas con mayor amplitud en las universidades latinoamericanas que exponen también el significado de la responsabilidad social en el entorno universitario, lo presentan Núñez y Alonso (2009), quienes los reúnen en dos grupos:

- *Conceptos sustentados en Valores:* que la definen como un conjunto de valores y principios que orientan acciones con objetivos específicos orientados a lograr una sociedad más justa y equilibrada para lograr mejores condiciones de vida para las generaciones futuras, aquí se ubican el concepto de responsabilidad social universitaria expuesto por Martínez y Pico, Universidad construye país, Universidad de Santiago de Compostela, entre otros.
- *Conceptos sustentados en impactos,* estas definiciones vinculan a la responsabilidad social con el modo en el que las universidades gestionan los impactos que se originan en su entorno humano, social, económico y natural. En esta clasificación se ubica la definición de Vallaeys (2006) que plantea cuatro impactos que puede generar la Responsabilidad social universitaria, como lo son: a) impacto organizacional, b) impacto educativo, c) impacto social y d) impacto cognitivo.

Al analizar estas definiciones Núñez y Alonso (ob.cit.), exponen que las definiciones basadas en valor, dificultan un poco la tarea de rendición de cuentas, mientras que las definiciones basadas en impactos resultan un poco más sencillo la revisión de los resultados para poder plantear indicadores y verificar de manera cuantitativa y cualitativa si se están logrando los elementos de responsabilidad social que expresa una universidad en su misión.



Así mismo, hacen una distinción entre el significado de la responsabilidad social en una universidad pública y en una universidad privada y se orientan a definir a la responsabilidad social en las universidades públicas de manera particular, dada la naturaleza de los recursos que las sostienen, y la definen así:

...como el modo en el que la Universidad, como institución pública, contribuye en el desempeño de su misión a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en un entorno medioambiental más limpio a través de la integración en sus planes estratégicos de objetivos sociales, económicos y medioambientales que se traduzcan para la sociedad en un retorno satisfactorio de los recursos destinados a financiarlas (p. 196)

Es importante resaltar el significado de la responsabilidad social en las universidades públicas, como la manera en que las universidades consiguen contribuir con el logro de su misión importantes aportes orientados al resultado de una mejor calidad de vida. Las Universidades Públicas, son instituciones educación superior cuyo presupuesto depende de un gobierno o de una institución pública. Su rendición de cuentas se realiza a la instancia de gobierno creada para tal fin.

Continuando con el tejido del significado de la responsabilidad social universitaria se presenta a De la Cruz y Sasía (2008), quienes para hablar del significado de la responsabilidad social universitaria parten del análisis de tres significados de *responsabilidad*, el primero “consecuencialista” que enfatiza el análisis de las consecuencias en el proceso de la toma de decisiones y llama a asumir los impactos latentes que se derivan de ese proceso, dando mayor importancia a los de naturaleza negativa; el segundo significado “contractual”, que pone en valor el deber de responder que tenemos todos como actores de una sociedad; y un tercer estadio “prospectivo” que subraya el a priori de ese deber, y la necesidad de anticiparse y de hacerse cargo, y que remite a personas u organizaciones que están dispuestas a asumir, a través de sus acciones o de su actividad, la regeneración de nuestras sociedades injustas y desiguales.

Basada en los tres significados de responsabilidad expuestos, se trasladan estas ideas al significado de la responsabilidad social universitaria: el primero “consecuencialista” que



aplicado al contexto universitario me lleva a pensar en una responsabilidad asistencial y reactiva, cuya presencia se soporta en el argumento de la universidad tiene la responsabilidad de retornar a la sociedad lo que esta le ha facilitado y se concreta en la cuantificación de la contribución que hace la universidad a la sociedad en términos de resultados (rendición de cuentas) aquí se hablaría de presentar indicadores de la gestión socialmente responsable, indicadores de productos investigativos, records de desempeño docente, índices de rendimiento académico, entre otros. Aquí la medición es en términos cuantitativos.

El segundo, “contractual” lleva al plano del deber que tiene la universidad de responder a las demandadas de la sociedad. Aquí se hablaría entonces de un compromiso social que permite darle valor los elementos que deben conformar la agenda social de la universidad, orientándose al diseño de programas de participación social en el ámbito de la docencia, investigación y extensión que son promocionados a toda la comunidad universitaria como una manera de generar la motivación en ellos de participar en su desarrollo.

En el tercero, “prospectivo”, se nota una actitud proactiva de presencia y colaboración con otros agentes cada uno con capacidades y poderes propios. La responsabilidad social está presente a través de las expresiones de compromiso social en todas las áreas del plan estratégico de la universidad y en la expresión de los valores centrales con los que ha decidido asumir responsablemente su compromiso social.

En este orden de ideas, se incorpora en la disertación a Delgado, Vargas y Ramos (2008), quienes exponen que la lógica de la responsabilidad social de las universidades responde más bien, a la capacidad y obligación que esta tiene de responder a la sociedad como un todo, en un sentido amplio de contribuir a través del ejercicio de actividades de investigación, continua reflexión y producción de conocimiento, orientadas a contribuir a disminuir desigualdades estructurales de tipo social, económicas o políticas que traban el desarrollo pleno de la sociedad. Así mismo plantean tres tipos de responsabilidad social:



- *Responsabilidad social universitaria tradicional:* se trata de las labores de investigación, docencia y extensión orientadas a la construcción de paz. Aquí se agrupan iniciativas con acciones de carácter preventivo dirigidas a la prevención de conflictos a través de la difusión de seminarios, foros y cátedras de cultura de paz. Así como espacios para la discusión y reflexión posterior a un conflicto.
- *Responsabilidad social universitaria dirigida a la resolución del conflicto armado,* aquí la universidad realiza esfuerzos encaminados a acercar a las partes en conflicto a través de una mediación. La universidad se convierte en agente de paz y el campus universitario es un espacio neutral en el conflicto.
- *Responsabilidad social universitaria orientada a promover condiciones pacíficas* de existencia de la población durante un conflicto y la dirigida a garantizar la sostenibilidad de las condiciones de existencia de la población pos conflicto. Aquí las acciones de Responsabilidad social de las universidades van dirigidas a saneamiento de las secuelas del conflicto y su acción en la reconstrucción de la sociedad.

Los significados de responsabilidad social universitaria expuestos por estos autores se orientan a resaltar el papel de las universidades como constructoras de la paz ofreciendo respuestas a los desafíos y necesidades de sus contextos más inmediatos orientándose a la contribución de la superación de problemáticas como la pobreza, la exclusión social, violencia, inseguridad, desempleo y situaciones de inestabilidades políticas y económicas.

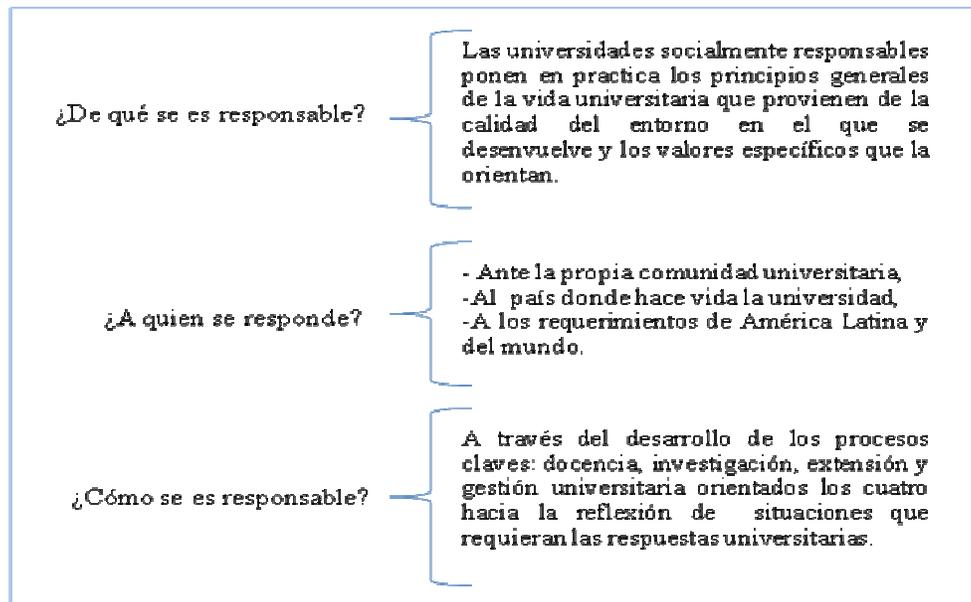
Es importante resaltar que en la opinión de la autora de este texto las actividades de responsabilidad social de las universidades no son sinónimo de ayuda social o de constructores de la paz. La responsabilidad social es ante todo un deber ético y es considerada una nueva filosofía de gestión para las organizaciones educativas en el nuevo milenio.

Por su parte Jiménez (2008), entiende a la responsabilidad social universitaria como la capacidad que tiene la universidad de difundir y llevar a la práctica principios y valores en

el ámbito general y específico a través de los procesos claves de la universidad: la gestión, la docencia, la investigación y la extensión, respondiendo así ante la comunidad o país donde hace vida académica la universidad. Se hace tres preguntas sobre el qué, a quien y el cómo se es responsable en la universidad. En el cuadro Nro. 08 se muestran las respuestas que la autora ha dado a estas interrogantes.

Cuadro Nro. 02

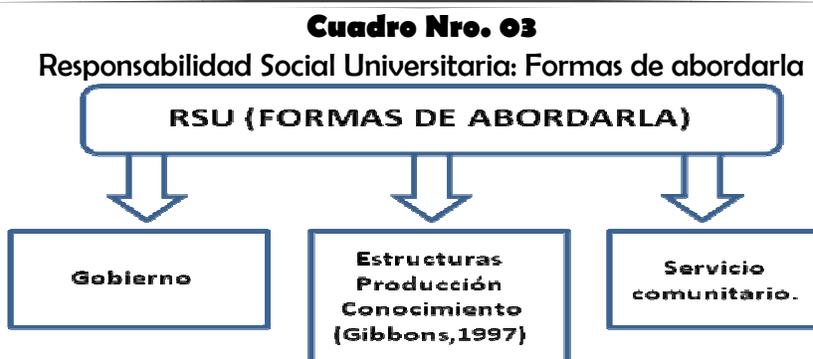
Interrogantes en torno al concepto de responsabilidad social universitaria



Fuente: elaboración propia basada en Jiménez (2008)

Expresar estas interrogantes y sus respuestas permite tener una visión mucho más clara de los grupos de interés a los cuales debe responder una universidad socialmente responsable, al mencionar que se debe responder ante los estudiantes, los docentes, empleados, comunidades y en general ante el país. Se entiende que significa asumir sus responsabilidades como universitarios.

Rodríguez (2012), diserta que la responsabilidad social universitaria puede ser abordada desde tres formas, que representa gráficamente así:



Fuente: Rodríguez (2012)

La primera forma de abordaje, es a petición del **gobierno** uniendo voluntades con las universidades incorporándolas en sus políticas de desarrollo para solucionar situaciones particulares de interés nacional. Aquí cita el ejemplo de la educación superior en Sudáfrica al llegar Mándela a la presidencia crea el programa de reconstrucción y desarrollo de la nación, dentro del cual las universidades jugaron un papel muy importante al trabajar en alianza con las comunidades y el gobierno.

La segunda está enfocada **desde las estructuras para la construcción del conocimiento** dentro de la universidad, aquí cita a Gibbons quien desarrolló una tesis que define dos modalidades de producción del conocimiento: una basada en las disciplinas y la otra basada en su generación en el contexto de aplicación, para el logro de esto la universidad requiere del desarrollo de investigación pura y aplicada. Ya que las teorías son necesarias para explicar manifestaciones presentes en su entorno. Bajo esta modalidad de abordaje de la Responsabilidad social universitaria la mayoría de las instituciones de educación superior han venido incorporando en su misión la identificación de su compromiso en la producción de conocimiento para construir un tipo de sociedad acorde con las nuevas realidades del contexto local y mundial.

La tercera forma de abordaje es **el servicio comunitario**, que se perfila como una respuesta que han venido dando las instituciones de educación superior para consolidar su compromiso con la sociedad.



A las tres formas de abordaje expuestas por Rodríguez (2012), se agrega una cuarta que estaría representada por la función de “**Extensión Universitaria**” que conjuntamente con la investigación y la docencia forman parte integral de la misión educativa de las instituciones de educación superior y deben formar parte de las políticas y estrategias de las instituciones interrelacionándose, dándose apoyo una función a la otra y enriqueciéndose mutuamente. En el año de 1957, la Unión de Universidades de América Latina realizó en Santiago de Chile la primera conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural en donde se aprobó una serie de recomendaciones para precisar la teoría latinoamericana sobre esta materia.

Este concepto de extensión universitaria y difusión cultural predominó por varias décadas en los medios universitarios en Latinoamérica y fue el que impuso un sello característico a todos los programas emprendidos. Los programas de extensión y difusión generalmente consistieron en el auspicio de conferencias, charlas, un teatro experimental, un coro, un conjunto de danzas, programas radiales o una radio universitaria. En algunos casos las tareas de extensión comprendieron algunos programas de acción social a cargo de estudiantes de ciencias de la salud principalmente, algunos cursos de alfabetización y educación de adultos, asesorías a sindicatos y a las empresas. Tünnermann (ob.cit.) comenta que en general las actividades de extensión no respondían a un programa bien estructurado ni a objetivos claramente definidos, ni guardaron relación con las tareas docentes e investigativas y con los planes y programas de estudio.

Tünnermann (ob.cit.) habla de un nuevo concepto de extensión universitaria a partir de la Declaración Regional y Mundial de educación superior en el siglo XXI y de la conferencia mundial sobre la educación superior ambas convocadas por la UNESCO, donde se dejó claro que la función de extensión conjuntamente con la docencia y la función de investigación forman parte integral de la misión educativa de las instituciones de educación superior. Es por ello que esta triada debe estar presente en las políticas y estrategias de las instituciones interrelacionándose sistemáticamente.



Así mismo, sigue siendo válido que una estrecha relación entre la universidad y la sociedad se encuentra en el seno de la función de extensión, siendo esta una praxis de la responsabilidad social universitaria, ya que las políticas de extensión se conciben, diseñan y se ejecutan enmarcadas en un constante dialogo con la comunidad y mediante la plena participación de la universidad en la problemática de su sociedad.

MIRANDO LA PRÁCTICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Para dar una mirada a las iniciativas de responsabilidad social universitaria en el mundo se halló como referencia lo expuesto por varios autores, entre los que se mencionan a Maldonado (2010); Delgado, Vargas y Ramos (2008); Rodríguez (2012), Gaete (2010) quienes a través de sus investigaciones han estudiado como se han desenvuelto las iniciativas de responsabilidad social en universidades a nivel mundial. Aspecto importante a desarrollar en el presente texto doctoral en aras del logro de los objetivos e interrogantes planteadas inicialmente. A continuación se presenta el resultado de la investigación realizada sobre experiencias en la práctica de Responsabilidad social universitaria:

- **Reino Unido:** Las iniciativas de responsabilidad social a nivel de las universidades se desarrollan enmarcadas en una serie de actividades relacionadas con buenas prácticas de responsabilidad social que tienen como norte la promoción de debates de RSU, para lograr la transferencia transdisciplinar de conocimiento, entre otros aspectos a las comunidades.
- **Holanda:** El programa “Aprendizaje para la sostenibilidad” que se trata de un esquema de educación formal y no formal que va desde el preescolar hasta las universidades, cuyo propósito es formar personas que colaboren con el desarrollo de conocimiento y tecnología ambiental para la preservación del mismo
- **España:** la Responsabilidad social universitaria en este país halla sus directrices más importantes en “la estrategia universidad 2015” para conservar las bases para



la modernización de las universidades españolas y la coordinación de los sistemas universitarios de cada comunidad autónoma para su final enlace con el espacio europeo de la educación superior. Aquí se resalta las contribuciones a la sostenibilidad, la formación de ciudadanos participativos, promoción de valores socialmente responsables al interior de la comunidad universitaria, aplicando criterios de responsabilidad social a su gestión interna o insertando a la universidad a su entorno local inmediato. Diferentes universidades españolas han realizado esfuerzos para incorporar iniciativas de responsabilidad social desde sus actividades de docencia, investigación y han medido los impactos del quehacer universitario, asumiendo compromisos con los grupos de interés internos y externos a la universidad. Así como, su preocupación por dar soluciones viables a las problemáticas del medio ambiente. Resaltan aquí las experiencias exitosas de la Universidad de Zaragoza y el de las universidades andaluzas como buenos ejemplos de las universidades españolas en cuanto a la responsabilidad social universitaria.

- **Nueva Zelanda:** las actividades de responsabilidad social de las universidades en este país, están orientadas a la transferencia de conocimientos en diferentes disciplinas que busquen promover la formación y la investigación en el área ambiental y el desarrollo sostenible del planeta, incorporándolo en los pensum de estudios de las diferentes carreras profesionales.

- **Irlanda:** Se identifican labores curriculares, de investigación y extensión importantes con énfasis muy particular en el estudio de conflictos étnicos. Las iniciativas desarrolladas por las universidades en Irlanda se orientan no solo hacia la comunidad académica sino que también se proyectan a otros sectores de la sociedad civil como líderes comunitarios, miembros de ONG's entre otros.

- **Filipinas** aquí sobresalen las iniciativas lideradas por el Assumption College de filiación cristiana que ha venido liderando iniciativas de carácter curricular como



talleres, seminarios y cursos a nivel de pregrado y de posgrado sobre derechos humanos, educación para la paz y educación para la ciudadanía. Aunque se enmarcan dentro de la concepción tradicional de responsabilidad social universitaria, buscan generar una mayor conciencia en diversos sectores de la sociedad frente a temas como la equidad de género, la justicia, el trabajo social, servicio comunitario y el liderazgo.

• **Estados Unidos:** El programa “New Jersey Helps” asociación de 34 instituciones de educación superior (2001-2005), tiene como propósito definir y fomentar la participación de los grupos de interés internos y externos al campus universitario para la promoción de una red de universidades responsables que se orienten a la optimización de los recursos y la promoción de criterios éticos, sociales y medio ambientales.

En los últimos años, las universidades en Estados Unidos se han visto obligadas a mejorar el rendimiento y la eficiencia operativa de sus instalaciones incorporando criterios de carácter sostenible, a través de la propuesta y desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

• **México:** en este país la Responsabilidad Social Universitaria tiene un contenido específico que Herrera (2011) considera está en función del contexto concreto en que se inserta una institución universitaria y en el marco de problemáticas complejas, pero delimitadas histórica y socialmente. La orientación que asume en sus diferentes dimensiones está matizada por el posicionamiento ético-político de las instituciones, y por el conjunto de acciones estratégicas derivadas de éste. Considera que los dos parámetros de la Responsabilidad Social Universitaria son relevancia y excelencia, siendo estas dos características resaltantes de las instituciones fuertes y competentes desde el punto de vista académico comprometidas a través de diferentes actividades de investigación y extensión en la búsqueda de los mejores estándares de desarrollo para la humanidad.



Se destaca aquí la labor que viene desarrollando la Universidad de las Américas de Puebla, quienes se han planteado como objetivo principal en su ideal de responsabilidad social universitaria la lucha por la igualdad de oportunidades. Para ello ha desarrollado un programa de responsabilidad social que incluye servicio social, desarrollo de la comunidad, y compromiso ecológico. Una de las iniciativas que llevan a cabo es un programa de capacitación para profesores en zonas de escasos recursos. Así mismo, busca incentivar el comportamiento socialmente responsable del alumno universitario y desarrolla iniciativas dirigidas a la conservación del ambiente a través del Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.

• **En Chile:** La práctica de la responsabilidad social a nivel de las universidades se encuentran bien desarrolladas desde los cuatro procesos claves de las universidades: gestión, docencia, investigación y extensión, a través de diferentes programas, proyectos e iniciativas de responsabilidad social, para formar profesionales con valores, actitudes y comportamientos que favorezcan su ejercicio en todos los ámbitos en su comunidad, en la empresa o institución donde se desempeñen.

Se destaca el grupo Universidad Construye País de la Universidad de Chile, en el que participan 13 universidades que han reunido el esfuerzo y el trabajo en equipo de estudiantes, profesores, autoridades para promocionar y desarrollar propuestas para la práctica de la responsabilidad social en diferentes comunidades en Chile y que han servido de referencia a otras universidades a nivel mundial.

• **En Colombia:** Diferentes universidades promueven la práctica de la responsabilidad social a través del desarrollo de programas orientados al fortalecimiento ético y a la implementación de iniciativas de responsabilidad social y desarrollo sustentable. Entre las universidades se mencionan: Universidad Javeriana de Cali, la de Antioquia, la Cooperativa de Colombia, la Ibaqué y la Industrial de Santander.



• **En Ecuador:** la constitución ecuatoriana y la ley orgánica de educación superior establece que las instituciones del sistema nacional de educación superior deben tener presente en su misión y visión los principios de la formación de una conciencia social en sus estudiantes y por ende en sus egresados. Por ellos diferentes universidades desarrollan iniciativas de responsabilidad social orientada al desarrollo de conocimiento para a resolver problemas socio-productivos de la comunidad y a promover el debate en torno a los problemas que padece la comunidad de la región orientándose al logro del desarrollo sustentable.

Calle y Santacruz (2011), basadas en Vallaeys presentan un modelo de responsabilidad social universitaria aplicada en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca en Ecuador, consistente de una metodología de responsabilidad social que se ajuste a las actividades y características de la universidad y a las necesidades propias de la región. Esto a través de la identificación de los grupos de interés internos y externos a la universidad a los cuales se les aplicó un instrumento para recolectar información sobre la práctica de responsabilidad social que les permitió posteriormente presentar propuestas para el logro de una Universidad socialmente responsable.

• **En Argentina:** se comenta la experiencia de la Universidad de Córdoba en donde para ellos hablar de Responsabilidad social se orienta al desarrollo de experiencias desde las actividades de docencia, investigación y la proyección social, que permitan promover acciones que propicien oportunidades de resolución de los problemas de los grupos más desfavorecidos de la sociedad. Esta universidad con sus programas de responsabilidad social busca aumentar la sensibilización y percepción de sus alumnos hacia los efectos de sus acciones y de las decisiones que tomen en actividades habituales. La universidad convoca anualmente proyectos que causen impactos de gestión interna, docencia, investigación y proyección social. Estos proyectos deben ser propuestos por los alumnos y docentes, esta convocatoria se realiza anualmente y se promueve la participación de todas las cátedras de la



universidad, que a su vez incentivan a sus alumnos a presentar proyectos relacionados a su carrera. Las cátedras además de participar activamente en los proyectos pueden hacer seguimiento del avance de los mismos para determinar el nivel de logro de los objetivos planteados inicialmente.

• **En Perú** se considera a la responsabilidad social universitaria como una corriente que viene haciendo presencia en los últimos años como una expresión del compromiso social de las universidades. El sacerdote Bacigalupo (2008) expresa la experiencia en responsabilidad social en este país desde la óptica de la Pontificia Universidad Católica del Perú donde se asumió desde el año 2004 la iniciativa de la responsabilidad social para reformar su dirección de extensión, creándose la dirección académica de responsabilidad social que reemplaza a la antigua dirección académica de proyección social y extensión universitaria.

En esta universidad entienden por gestión socialmente responsable el manejo de los impactos sociales de la universidad que incluye los efectos ambientales de la universidad como el consumo de energía, agua papel, baterías, emisión de agentes contaminantes al ambiente y los efectos sobre su entorno social como lo son la formación de profesionales y la aplicación de ciencia y tecnología al desarrollo sostenible del país. Este enfoque se ha extendido a otras universidades de este país.

• **En Centroamérica** se menciona el papel asumido por la Universidad politécnica de *Nicaragua* que ha encabezado actividades de denuncia, asistencia legal, gestión pacífica de conflictos, educación y capacitación en derechos humanos y que a su vez ha sido líder en el desarrollo de una cultura para la paz en este país.

La universidad José Simeón Cañas de *El Salvador*, se ha convertido en una abanderada de causas sociales a través de su centro especializado en la formación sociopolítica de líderes comunitarios para promover procesos de organización y participación desde las base sociales que posibiliten la defensa de los derechos fundamentales del ser humano.



En *Guatemala*, a través de las universidades San Carlos de Guatemala, Rafael Landivar y Francisco Morroquin se han desarrollado iniciativas de investigación para estudios de conflictos para proponer salidas hacia la paz. Así mismo promueven la realización de actividades de tipos curriculares enmarcados en el concepto tradicional de responsabilidad social universitaria con actividades de asesoría, acompañamiento y capacitación a comunidades vulnerable como migrantes, niños, mujeres y adolescentes. También se resalta las iniciativas en el fortalecimiento institucional mediante la creación de centros especializados con propósitos enmarcados en la protección de los derechos humanos.

• **En Venezuela:** la experiencia en la prestación de servicio comunitario y algunas actividades de extensión en las Universidades públicas autónomas se presentan como un agregado que permite visualizar su práctica en la vida real. Se reseñan aquí las experiencias de las universidades autónomas venezolanas:

La Universidad Central de Venezuela (UCV), su dirección de extensión desarrolla diferentes proyectos de servicio comunitario conjuntamente con la gobernación del estado Vargas, Miranda y con diferentes alcaldías del área metropolitana principalmente. A través de la Facultad de Humanidades y Educación organizó su oferta de proyectos de servicio comunitario en torno a un Proyecto Paraguas denominado “Humanidades y Comunidad de cara al futuro”, este proyecto se ha definido de manera cónsona con los principios, políticas y planes estratégicos de la UCV en general, y de la Facultad en particular, en cuanto a las relaciones con el entorno socio-cultural y la responsabilidad social universitaria. En este proyecto se incluyen áreas como: formación para promover el desarrollo integral del ciudadano, formación para la ciudadanía y convivencia social, lenguaje y comunicación, entre otras.

Así mismo, en esta universidad dentro de sus actividades de extensión se incluyen el desarrollo de cursos de capacitación, diplomados dirigidos a la comunidad en



general y una serie programas y proyectos comunitarios como una respuesta de la Universidad Central de Venezuela para contribuir a la solución de los problemas que afronta la nación, entre estos puedo mencionar: Programa Estudiantil, Programa Miranda, Programa Delta Amacuro, Programa Amazonas, Programa Nueva Esparta, desarrolladas desde su función.

La Universidad de Carabobo (UC), en donde a través de la dirección de extensión y servicios (DESCO) se desarrollan y se llevan a la práctica una serie de proyectos comunitarios para establecer una relación ganar-ganar entre la universidad de Carabobo y la comunidad. Entre sus actividades se tienen a la planificación y ejecución de cursos de capacitación y asesorías en proyectos sociales que se llevan a cabo en cada facultad, a través de un cronograma de actividades que incluye la capacitación de docentes y estudiantes que están incursionando en el desarrollo del servicio comunitario a través de proyectos sociales. Esto lo consideran una estrategia que les permite llegar a las facultades para difundir la esencia del servicio comunitario como parte integrante de las actividades de extensión de la universidad. DESCO, avala todos los proyectos de servicio comunitario que se plantean desde las facultades y hace seguimiento de su ejecución.

Por otro lado, presenta el espacio denominado red universidad comunidad, que es definido por DESCO, como el entretejido social formado por: Espacios de Encuentro de actores universitarios con actores comunitarios, instituciones, organismos, entes públicos y privado; que constituyen puntos de la red generadora de energía, para la acción social transformadora de realidades. Los beneficios generados en este espacio están dirigidos principalmente a: - Los miembros de las Comunidades; - Los estudiantes; - Los docentes; - La Universidad de Carabobo. Entre los programas de acercamiento Universidad – Comunidad DESCO desarrolla los siguientes programas: Tejedores Sociales de Saberes, Comunidad de Naguanagua, Miguel Peña, Juan José Mora (Morón), Rafael Urdaneta, San Diego. Así mismo, la UC a través de la puesta en práctica de los lineamientos de la ley de servicio comunitario



ha desarrollado desde cada una de sus facultades una serie de proyectos dirigidos a favorecer a diferentes comunidades.

Pasando ahora al occidente de Venezuela se ubica a la Universidad del Zulia (LUZ), en esta institución el servicio comunitario se estableció formalmente en el año 2007, a raíz del mandato presidencial que promulgó a través de su Ley, la obligatoriedad de su curso por parte de los estudiantes para obtener grado académico. Aunque la LUZ, ya venía desarrollando con la participación de la comunidad universitaria actividades de formación integral como una manera de sensibilizarlos socialmente, aportando con los conocimientos desarrollados en las actividades académicas los estudiantes y demás miembros su experiencia profesional soluciones a problemas que aquejaban a las comunidades.

La Universidad de Los Andes (ULA) en donde con la iniciativa de lograr un intercambio de saberes, experiencias y valores a través de la puesta en práctica del Servicio Comunitario, aprobó en el año 2007 el Reglamento para la prestación del servicio comunitario como un instrumento para regular su funcionamiento y cumplimiento. su formación académica en beneficio de su comunidad, como una manera de cooperar con su participación en el cumplimiento de los fines del bienestar social.

En el oriente del país, se ubicó a la Universidad de Oriente (UDO), que concibe al servicio comunitario como una oportunidad de aprendizaje para los jóvenes que cursan estudios de educación superior en Venezuela. Desde esta perspectiva los jóvenes pueden compartir los conocimientos adquiridos durante su vida académica con sus comunidades, estableciéndose una relación de mutuo beneficio. Desde el año 2006 esta Universidad a través de la creación el departamento de servicio comunitario y sus dependencias funcionales ubicadas en cada uno de los (5) cinco núcleos que conforman a la universidad, todos estos dependientes de la Dirección de currículo adscrita a su Vice-Rectorado Académico, ha venido desarrollando una



serie de actividades para lograr llevar a la realidad lo expuesto en la ley que lo regula.

Desde la docencia, la investigación y la extensión se han venido desarrollando actividades de manera sistemática y dinámica que han permitido a los estudiantes, docentes y a todo el personal que hace vida laboral en las universidades compartir experiencias y conocimiento con sus comunidades. El como la han abordado ha dependido de su propio contexto social, de donde han surgido necesidades que atender y es precisamente las puesta en práctica de estrategias, planes y/o programas de responsabilidad social lo que les ha permitido hacerles frente.

REFLEXIONES FINALES

El camino recorrido durante el proceso investigativo ha permitido visualizar el significado de la responsabilidad social en el contexto universitario donde su práctica tiene como propósito vincular a la universidad con su entorno, estrechando relaciones con diferentes grupos de interés internos y externos a la universidad, propiciando el intercambio de experiencias y conocimientos en pro de contribuir con el desarrollo sustentable.

En este sentido, es importante resaltar los esfuerzos realizados por diferentes universidades a nivel mundial para desarrollar un comportamiento socialmente responsable en el quehacer universitario, se destaca el caso de las universidades chilenas asociadas al proyecto Universidad Construye País en Chile, la universidad de Zaragoza o el de las andaluzas en España como expresión de experiencias exitosas en la gerencia de la responsabilidad social universitaria. También se acota la experiencia de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca en Ecuador y el de la Pontificia Universidad Católica del Perú donde se han asumido la iniciativa de la responsabilidad social para reformar la manera en que venía siendo gerenciada la función de extensión.

La responsabilidad social universitaria es un manera distinta de crear, pensar, sentir, decidir y de hacer la gestión universitaria. Tal como lo plantea Valleys (2006) tendremos una



universidad socialmente responsable cuando desde el punto de vista de la concepción la formación y la investigación académica se formulan a partir de las intersolidaridades diagnosticada en el mundo actual, que los estudiantes necesitan aprender profesional y humanamente para su carrera y vida ciudadana, a través de su participación en proyectos de desarrollo social que sean beneficiosos tanto para la comunidad como para el estudiante.

LISTA DE REFERENCIAS

Bacigalupo, L. (2008). La Responsabilidad Social Universitaria: impactos institucionales. *Revista Educación Superior y Sociedad UNESCO*, 2(13), 53-62.

Banco Interamericano de Desarrollo (2012). Temas de responsabilidad social. Disponible en: <http://www.iadb.org/es/temas/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial,1622.html> [Consulta: 2012, junio 24]

Berrios, O., Castillo, M. & Castro, E. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(15), 519-528.

Calle, D., & Santacruz, T. (2011). *Modelo de responsabilidad social universitaria aplicado en la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca*. Trabajo de investigación de Maestría publicado, Universidad Politécnica Salesiana de la Cuenca, Ecuador.

Delgado, M., Vargas, J. & Ramos, I. (2008). Los retos de la Responsabilidad social universitaria: construyendo paz desde la Universidad. *Revista Educación Superior y Sociedad UNESCO*, 2(13), 63-89.

De La Cruz, C. & Sasía, P. (2008). La responsabilidad social de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Revista Educación Superior y Sociedad UNESCO*, 2(13), 21-51.

Gaete, R. (2010). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Tesis doctoral publicada, Universidad de Valladolid, Valladolid, España.



- García, O., Berrios, F. & Montilla, J. (2011). La Socialización en educación universitaria: una forma de servicio comunitario. *Revista EDUCARE*, 5, 389-397.
- Herrera, A. (2011). *La Experiencia Mexicana en Responsabilidad Social Universitaria*. Boletín IESALC de Educación superior [Documento en línea]. Disponible: http://iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2598%3Ala-experiencia-mexicana-en-responsabilidad-social-ria&catid=126%3Anoticias-pagina-nueva&Itemid=712&lang=es [Consulta: 2014, octubre 15].
- Jiménez, M. (2008). ¿Cómo medir la percepción de la Responsabilidad social en los diversos estamentos de la universidad? Una experiencia concreta. *Revista Educación Superior y Sociedad UNESCO*, 2(13), 139-161.
- Maldonado, C. (2010). *La formación de la responsabilidad social del Universitario: Un estudio empírico*. Tesis doctoral publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Martínez, C., Mavadarez, R., Rojas, L. & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Revista de Filosofía Social y Política*, 3(15), 81-103.
- Núñez, M. & Alonso, I. (2009). La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 9, 157 -180.
- Rodríguez, C. (2012). *La disciplina contable ante la Responsabilidad Social Universitaria*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Los Andes, Mérida, República Bolivariana de Venezuela.
- Rojas, G. (2005). *Modelos Universitarios. Los Rumbos alternativos de la universidad y la innovación*. México, D.F.: Editorial Fondo Cultura Económica.
- Ruiz, R., Martínez, R. & Valladares, L. (2010). *Innovación en la educación superior. Hacia las sociedades del conocimiento*. México: Fondo de cultura económica Universidad Nacional Autónoma de México.



Ruiz, M. & Soria M. (2009). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política*, 3(15), 81-103.

Tunnermann, C. (2003). *La universidad ante los retos del siglo XXI*. Mérida, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.

UNESCO (2009). Conferencia mundial de educación superior. Compendio de documentos internacionales vinculados a la materia educativa. Paris Francia. <http://www.unesco.org/new/es/social-and-human-sciences/> [Consulta: 2011, enero 04]

Universidad Construye País (2006). *Responsabilidad Social Universitaria aproximación al concepto y a su práctica* [Documento en línea]. Disponible: www.construyepais.cl [Consulta: 2009, agosto 08]

Vallaey, F., De La Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Vallaey, F. (2006). *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria* [Documento en línea]. Disponible: http://palestra.pucp.edu.pe/index.php_ide=111 [Consulta: 2009, agosto 08].

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Dirección de Extensión y Servicios a la Comunidad de la Universidad de Carabobo (2013). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.desco.uc.edu.ve> [Consulta: 2013, junio 26]

Universidad del Zulia (2013). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.luz.edu.ve> [Consulta: 2013, junio 28]

Universidad de Carabobo (2013). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.uc.edu.ve> [Consulta: 2013, junio 28]

Universidad Central de Venezuela (2013). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.ucv.edu.ve> [Consulta: 2013, junio 28]

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD
Glenda J. Rivas Márquez**



La responsabilidad social: su significado y práctica en el contexto universitario

Universidad de Oriente (2013). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.udo.edu.ve>
[Consulta: 2013, julio 05]

Universidad de Los Andes (2013). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.ula.edu.ve>
[Consulta: 2013, junio 28]

CAPÍTULO

4

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local
eficiente

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016



Gobernanza y participación: estrategias para una gestión pública local eficiente

Hilarión Vegas Meléndez

Licenciado en Administración Comercial. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (FACES-UC). Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
Email: hvegasm@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El tema de la gobernanza, a diferencia del de la participación, ha sido muy poco tratado cuando se le relaciona con la gestión pública, específicamente en la local; de la gobernanza existen infinitas interpretaciones ó significados, cada cual según la parcialidad política de quien emite la opinión o brinda el concepto. Sin embargo, hay un elemento en el que todos coinciden que es el hecho de incorporar a la ciudadanía dentro de su proceso de construcción para que esta se pueda generar de manera equilibrada. El término parece provenir del griego *kybernan*, es decir, dirigir, conducir un carro o nave, usado metafóricamente por Platón para referirse al modo de gobernar los ciudadanos. Es posible rastrear su utilización a finales de la Edad Media, con el francés *gouvernance*, para denominar el arte o manera de gobernar, del cual pasaría al inglés *governance*.

La gobernanza, conjuntamente con la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, ha permitido en países -en las que este ejercicio es una constante- la construcción de una agenda social desde la base de lo local, siendo mucho más amplia e inclusiva, permitiendo la real focalización de los problemas que se nacen desde las comunidades, y que van más allá de la eficiencia ó no de los servicios públicos que la ciudad debe brindar a sus habitantes. Generar espacios de gobernanza implica que el gobierno local asuma la identificación de los diferentes actores sociales que hacen vida en su entorno, donde la



posibilidad de participar no esté condicionada por colores partidistas ó ideológicos, y que la verdadera interpretación de la sociedad sobre sí misma está dada por el ejercicio democrático de sus actos; concediendo con ello la autoridad municipal mayor transparencia en su acción de gobierno. Por otro lado, el gobierno local debe garantizar el establecimiento de un plan de ciudad y de cultura urbana que oriente las líneas maestras de una ciudad sostenible y responsable en su crecimiento; y este crecimiento no solo es en base a su número de habitantes y de infraestructura (que no dejan de ser importantes), sino el de un crecimiento social vinculado a la formación académica y laboral competitiva, pensando en las nuevas generaciones.

Tal como se observa, la gobernanza es compartir decisiones que afectan a todos por igual, donde la participación activa de la ciudadanía es primordial para el establecimiento de una calidad de vida sustentable, en las que las bases y principios de la sociedad estén enmarcadas en la inclusión, el respeto, la solidaridad y por supuesto de un carácter democrático cuyo fin sea la profundización de la descentralización; evitando así la concentración de poder por parte de los gobernantes. En este sentido (el del poder), la sociedad civil siempre ha tenido sus controversias con la sociedad política en virtud de que esta última siempre ha intentado arrebatarle los espacios conquistados en materia de participación y toma de decisiones, aún cuando se manifieste que existen un sin fin de mecanismos para la libre expresión de propuestas y del control de la acción gubernamental.

ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL EFICIENTE

El Estado en la medida de que fue aumentado su poder fue generando un aumento de sus responsabilidades y compromisos, lo que conllevó –a lo largo de sus continuas transformaciones- al auspicio de una estructura organizativa de carácter administrativo que hoy día ocupa todo el espectro del gobierno de lo público, conocida como administración pública; cuya evolución ha dado estudios sobre lo que hoy conocemos como gestión pública.



El tema de la gestión pública representa para muchos investigadores y teóricos una especie de búsqueda constante de elementos que contribuyan con la mejora de calidad de vida de los ciudadanos a través de procesos administrativos y técnicas gerenciales en consonancia con los tiempos modernos, donde las necesidades de la sociedad han tenido una condición “progresiva” y por supuesto la capacidad de respuesta de las instituciones públicas deben ir a la par de tal situación, de lo contrario irían en clara desventaja, dando paso a la ineficiencia en el alcance de políticas públicas y servicios. Y como bien dice el mismo Guerrero (2005: 9): “Siendo la administración pública inherentemente la administración del Estado, y no pudiendo ser otra cosa en tanto el Estado exista, su definición debe plantear (y/o replantear) el aspecto *administrativo* del Estado”; la incorporación de estos paradigmas emergentes viene a establecer un reacomodo en la estructura gubernamental en lo atinente a su forma de gestionar los recursos, y por ende de su organización administrativa.

Para López-Casanova (1995: 61) la gestión pública, representa “la aplicación de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos públicos socialmente deseados; es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible”; por su parte Vegas (2009: 27) ‘la gestión pública representa el alcance sistematizado de metas y objetivos gerenciales concretos, mediante la utilización de recursos y bienes públicos, además de técnicas y procedimientos validados en pro de la sociedad a la que sirve’. A su vez, Guerrero (2015: 243) manifiesta que “lo más relevante de la gerencia pública contemporánea radica no sólo en su expresión técnica, sino así mismo en su perspectiva de servicio, responder estratégicamente a demandas ciudadanas – resolver problemas/necesidades y crear oportunidades”. Estas tres visiones intentan, desde diferentes ángulos, incorporar al debate la diversidad de relaciones que tienen la gestión pública con otros ámbitos y aspectos diferenciados por el ecosistema donde se desenvuelve en cuanto a los resultados que se esperan de ella.

A fin de evitar que la gestión pública se vea comprometida con los resultados esperados, se han propuesto una serie de reformas o prácticas modernizadoras que permitan blindar su comportamiento ante las presiones de la agenda política, y se imponga realmente la



agenda pública. Entre las principales reformas que se han propuesto a los Estados para que su administración y gestión de lo público sea mucho más efectivo está el tema de la descentralización de los poderes, el de la participación directa de los ciudadanos en asuntos públicos y el de la puesta en práctica de estilos gerenciales exitosos en el sector empresarial, dentro de la administración pública. Estas nuevas estrategias gerenciales vienen a representar parte del discurso de muchos actores de la sociedad, que busca el espacio para expresar sus aspiraciones con respecto a una mayor y mejor transformación del Estado, desde la modernización de su estructura administrativa.

Ahora bien, estas nuevas prácticas gerenciales, que de alguna manera se han impuesto por las mismas necesidades de la administración pública, han reforzado en algunas latitudes la gestión de gobierno de manera sustancial. El impulso de nuevas tendencias gerenciales o la búsqueda de nuevas reformas administrativas que conlleven a la modernización gerencial en la gestión pública, siempre ha formado parte del discurso de los actores sociales que buscan en cierta manera formar parte del mismo gobierno, o asumir la más alta posición mediante la oferta de cambios.

En referencia a las nuevas prácticas gerenciales que se han venido proponiendo como nuevos paradigmas dentro de la administración pública en América Latina, se presenta una tendencia que bien pudiera permitir que la gestión pública mejore en relación a resultados y el impacto de estos últimos en la población más cercana al poder, como lo son los gobiernos locales. Por ejemplo, Guerrero (2005: 18) considera importante destacar:

...la irrupción de nuevos modelos de implementación, particularmente la nueva gerencia pública, así como la invasión de un lenguaje gerencial novedoso, y promoción de valores diversos a los hasta ahora vigentes. Asimismo, hay una reivindicación radical de antiguas propuestas, como la eficiencia de desempeño administrativo, y la exaltación de las conductas y procedimientos de organizaciones diversas a la administración pública.

Entre los que bien pudieran brindar instrumentos para que ésta mejoría se produzca, está lo resaltado por la llamada Nueva Gestión Pública (NGP), “cuyos postulados pareciera ser el



camino más idóneo para recorrer en la búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia de la gestión gubernamental local” (CLAD, 2004: 12). Para Osborne y Gaebler (1992), la Nueva Gestión Pública (NGP) viene a ser una especie de «reinención del gobierno» que permite establecer parámetros relacionados con la descentralización, la participación y la aplicación de técnicas gerenciales que buscan resultados óptimos en materia de servicios públicos, programas y proyectos, donde estos a su vez generen competitividad y calidad; además de una mejor relación entre el gobierno y la sociedad. La NGP está basada en criterios de rendición de cuentas de los recursos y de las metas propuestas, focalización en los resultados y no en los procedimientos, unidades/departamentos orientados a la eficiencia y desapegados de intereses externos, disminuir costos innecesarios y aumentar la calidad para incentivar la competitividad en el mercado, utilizar instrumentos gerenciales dentro del contexto de la gestión pública, eficiencia en el gasto; esta propuesta fue puesta en marcha en el gobierno de Margaret Thatcher en la Gran Bretaña, obteniendo un calificado éxito a tal punto que hoy día aun es considerado “exportable”.

También se encuentran tendencias de reciente data que intentan abrirse paso dentro de este contexto de reformas o modernización, como por ejemplo el intento de incorporar el término <gobernanza en la administración pública>, la cual según Peters (2007: 554) significa “dirigir la economía y la sociedad hacia algunas metas colectivas”. La gobernanza también es conocida como una nueva forma de estructura directiva dentro de la gestión de gobierno, es decir, la alta administración pública se reviste de mucha autonomía, la cual impone criterios gerenciales por encima de lo político. Existen, según Pierre y Peters (2005: 43) cinco modelos de gobernanza: 1.- Estatista, el estado es el principal actor de las decisiones y de las políticas públicas controlando a los demás actores; 2.- Liberal-Democrático, el Estado es actor principal pero bajo los condicionamientos o presiones de otros actores sociales; 3.-Centrado en el Estado, todo gira alrededor del Estado, con una relación institucionalizada con los demás actores; 4.- Escuela Holandesa, el Estado es un actor más en la red de gobernanza establecida; y 5.- Gobernanza sin Gobierno, el Estado pierde legitimidad y poder frente a otros actores sociales.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local eficiente



Estas prácticas gerenciales –Nueva Gestión Pública y Gobernanza- toman en consideración elementos como la participación (mayor democracia), aumento de la autonomía (más descentralización) y resultados que realmente satisfagan las necesidades del usuario (calidad, eficacia y eficiencia); ahora bien, estas prácticas son vistas de una manera muy particular en sus países de origen, cuya tradición y cultura en alto grado no son nada parecidas a los países en las que se intentan exportar este tipo de prácticas, y en ocasiones chocan que realidades totalmente distintas.

Bajo estas premisas, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD), así como el Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración (CLADEA), han venido desarrollando una serie de consideraciones y reflexiones sobre la experiencia en la región en materia de gestión pública, las cuales se han venido incorporando orientaciones para ser mucho más efectivo en materia de participación y gobernanza en materia de gestión pública, añadiendo instrumentos sociales y políticos que permitan “regionalizar” estas tendencias gerenciales en la región, cuyas raíces, tal como también se señaló, sus orígenes difieren en muy buena parte del contexto sociopolítico en el cual se intentan implantar. Estos elementos (participación y gobernanza) pudiéramos considerarlos como una especie de categorización de indicadores que permiten medir el nivel de compromiso que tienen los gobiernos y la sociedad en la construcción de espacios de convivencia y de satisfacción plena de las necesidades de la sociedad en su conjunto.

La temática sobre la gobernanza ha sido muy variada desde que apareció el término, con múltiples definiciones, variadas posturas y diferentes contextos. En esta investigación se procura desde la óptica de la alianza entre sectores vitales de la sociedad, específicamente desde lo local. Vista a partir del ecosistema que forma la localidad para la búsqueda de su crecimiento y sustentabilidad, sin apartarse de su historia, tradiciones, cultura y trascendencia.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local eficiente



Para el Diccionario de la Real Academia Española (2015), la gobernanza es el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. Tal como se observa la búsqueda de estrategias de gobierno que garanticen la inclusión de diversos sectores es el objetivo principal de la gobernanza que se traduce en bienestar colectivo. Según el Banco Mundial en su informe de 1993, la gobernanza es “la manera en que se ejerce el poder en el manejo de los recursos económicos y sociales para el desarrollo, refiriéndose al poder de los gobiernos para definir y resolver las políticas relacionadas con el desarrollo” (Banco Mundial, Informe 1993:2). Aquí se observa la importancia que tiene el poder para incluir y decidir sobre la posibilidad de diseñar políticas de bienestar.

Para las Naciones Unidas (1995: 1), la gobernanza:

...se refiere a la manera en que el poder legítimo se ejerce en relación con la sociedad y para el bien común. De acuerdo al enfoque descriptivo, el concepto de governance señala que la sociedad no es regida únicamente por el gobierno, sino que éste es parte de una red compleja de interacciones entre instituciones y grupos. Sin implicar juicio de valor, se puede decir que en un sistema abierto o democrático de gobierno, la intensidad de las interacciones puede ser mayor que en uno no democrático. Lo que es claro es que el gobierno es sólo la parte visible del governance iceberg.

Las Naciones Unidas focaliza en su descripción la necesidad de incluir a todos en el ejercicio de gobernar, invitando a sectores vitales de la sociedad a fin de que contribuyan desde sus competencias con el desarrollo, siendo el gobierno el responsable de coordinar los esfuerzos de manera mancomunada.

Por otro lado, tenemos a Leftwich (1993: 624) quien dice que la gobernanza representa:

...la distribución, tanta interna como externa, del poder político y económico. Así, hace referencia a las estructuras de las relaciones políticas y, fundamentalmente, económicas, y a las reglas por las cuales se gobierna la vida productiva y distributiva de una sociedad. En resumen, se refiere a



un sistema de relaciones políticas y socioeconómicas, o, en términos generales, a un régimen.

Leftwich (1993) destaca la posibilidad de un equilibrio, donde ninguna de las partes deja de ser necesaria, todas son importantes y forman un sistema integrado que garantiza la armonía en términos de contribución efectiva y válida para el régimen existente.

Cátala Prats (2001: 21) citándose a sí mismo, destaca que la gobernanza:

...puede verse como la pauta o estructura que emerge en un sistema sociopolítico como el resultado conjunto de los esfuerzos de interacción de todos los actores intervinientes. Esta pauta emergente con forma las reglas del juego en un sistema específico o, en otras palabras, el medio a través del cual los actores pueden actuar e intentar utilizar estas reglas de acuerdo con sus propios intereses y objetivos.

Este estudioso del tema, como lo es Cátala Prats, es cauteloso al momento de intentar dar una definición sobre gobernanza, insinuando en sus textos que buena parte de las investigaciones que se realizan en torno a esta temática, es confundida con gobernabilidad, aunque ambas se interrelacionan, se les debe saber separar en cuanto a su origen y finalidad; donde la gobernanza, insinúa Cátala Prats (1996), es producto de los acuerdos entre la sociedad y el poder utilizando métodos que garanticen reglas donde todos ganan.

Actualmente, estas tendencias -Nueva Gestión Pública y Gobernanza, una más contemporáneas que otra- libran una confrontación constante con la estructura gubernamental, en la cual dicha estructura representa o es producto de la forma de gobierno que se da el respectivo Estado según sus normas constitucionales, manteniéndose una estructura organizativa y funcional burocrática. En muchas de estas estructuras se plantea la necesidad de brindar bienestar a los ciudadanos mediante la modernización o reforma de las instituciones públicas que la conforman, sin embargo, se observan contradicciones entre el discurso de la gestión pública y la práctica real de dicho proceso modernizador/reforma para la adopción de nuevas tendencias gerenciales, observándose que la misma no se corresponde ante el discurso modernizador dada las particularidades de



cada sistema de gobierno. Una de estas contradicciones está en que no se respeta la importancia que tiene la gestión pública desde el ámbito local, donde la cercanía del ciudadano con el gobierno se da desde este espacio, donde se tiende a recentralizar decisiones de la agenda pública que afectan a la localidad; es decir, la aplicabilidad eficiente de una gestión pública local se puede ver comprometida por aspectos que no contribuyen con la autonomía y formulación de políticas públicas locales; y menos aun se da relevancia a una la participación calificada por parte de la ciudadanía en cuanto al diseño de la misma agenda local y de las decisiones públicas que directamente le afectan.

LA LOCALIDAD COMO ESPACIO PARA REAFILIAR LA PARTICIPACIÓN

La necesidad de incorporar al ciudadano en los asuntos públicos de su localidad parte de del hecho de que los niveles de participación no solo no se han elevado según lo esperado por las respectivas instancias diseñadas para ello, sino que producto de una no afiliación el ciudadano expresa sus habilidades, talento, propuestas e incluso produce en otras localidades que sí asumen el valor de su participación. Para ello, es importante el rol integrador de la gestión pública desde el ámbito local para que quienes no se sienten participe de la localidad puedan hacerlo a través de políticas que inviten al desarrollo y a la construcción de una agenda mancomunada y pensada en los ciudadanos de la localidad, y donde los mismos ciudadanos hagan un constante ejercicio de *politeia* en la que se busque insertarlos en la dimensión política de la localidad en términos de participación ciudadana; es decir, aproximarse a lo próximo desde la visión ciudadana a los asuntos públicos y la gestión pública local debe permitir esta incorporación no solo desde el discurso, sino desde la praxis objetiva e inclusiva.

Entre sus reflexiones Vegas (2015: 345) alcanza a destacar en relación a la gestión pública local lo siguiente:

Es la acción política y gerencial del gobierno municipal, soportada por técnicas modernas de administración, cuyo objetivo es procurar espacios de conciencia social entre la ciudadanía y el gobierno para el diseño

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local eficiente



conjunto de la localidad, así como orientar sus capacidades y estrategias en pro de una calidad de vida en armonía con el ecosistema local.

Esta reflexión de Vegas (2015) muestra la necesidad de identificar aspectos políticos y gerenciales en el contexto de la gestión pública donde la interacción continua entre gobernados y gobierno es necesaria para la construcción de espacios de calidad para servicios en pro de la localidad.

En cuanto al tema de lo local, Brito (2002: 3), citando a Borja y Castells (1997: 148), destaca que éste:

Es donde es posible construir espacios para la concertación ciudadana entre los sectores políticos, económicos, intelectuales, profesionales y organizaciones populares, porque es el territorio que no sólo concentra a un grupo humano y una diversidad de actividades, sino porque también es el espacio simbiótico que integra culturalmente. De ahí que se convierta en el lugar de respuestas posibles a los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales de nuestra época.

Esto deja ver que el desarrollo de lo local siempre estará pautado por la interacción entre los ciudadanos de su misma circunscripción, generando con ello mayores posibilidades de desarrollo; sin embargo, vemos que la realidad es totalmente diferente a lo establecido dentro de la norma legal, y de lo que debe representar una buena administración dentro de la gestión pública local. Por ello, es oportuno considerar lo que Kliksberg (1997: 5) expresa en este sentido:

...salvo las funciones más elementales, la realidad demostró que hay muchísimas cosas que sólo pueden ser resueltas por la acción colectiva, que necesitamos un Estado muchísimo mejor, de otra calidad, transparente, sin ninguna posibilidad de corrupción y muy bien gerenciado, pero que necesitamos acción colectiva y que las políticas públicas que encarnan esa acción colectiva son un instrumento fundamental de la sociedad.

Para Guerrero (2015: 343) el verdadero viaducto que conecta a la sociedad con el poder se da a través de “los valores esenciales de la ciudadanía en la vida social están vinculados con su pertenencia a la comunidad, la participación social, la autoayuda y la solidaridad.



La comunidad local es la primera línea de relación entre el ciudadano y la administración pública”; y Arellano (2015: 244) agrega la importancia de la “pluralidad, la negociación y deliberación de los objetivos colectivos o públicos”. Sin dudas, ambos consideran importante un acercamiento mutuo basado en intereses comunes y trascendentes.

Ahora bien, ante el hecho de que las comunidades presionen para exigir y obtener mayor participación, transparencia en el manejo de los recursos, así como una mayor equidad al momento de la formulación de las políticas públicas, ha permitido que estos temas formen parte de la agenda política y social de forma activa en las diferentes localidades. Sin dudas, esto debe generar un profundo cambio en la forma de gerenciar lo local, partiendo desde su modo organizativo hasta las prácticas estratégicas y operativas, cuya focalización de los problemas debe estar enmarcada por el principio de la intervención gubernamental. Para ello, debe existir un profundo y sincero proceso descentralizador del poder establecido, a fin de que se dé una abierta participación de las localidades en el proceso de desarrollo desde adentro hacia afuera. Aristóteles (384-322 a.C.) afirmaba que la ciudadanía, en grado pleno, es una característica de la democracia, porque en ella los ciudadanos deliberan y participan en las instituciones establecidas por la constitución (*politeía*), especialmente en aquella que es la soberana, es una dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que les afecta directa o indirectamente.

El ejercicio ciudadano genera mayores responsabilidades cuando a través de éste se obtienen espacios que anteriormente eran ocupados por la sociedad política, como por ejemplo cuando la ciudadanía asume su rol dentro de la sociedad civil como responsable de los cambios sociales que se deben generar producto de su interacción civil, política y económica dentro de la sociedad democrática, esto conlleva a que esta misma sociedad de ciudadanos actúe en la búsqueda del poder, expresado en sus diferentes dimensiones. Este poder bien pudiera reflejarse en lo propuesto por Charles-Louis de Secondat (Barón de Montesquie, 1748) en su obra *El Espíritu de las Leyes*, en el que se consagra la necesidad de la división del poder en el estamento estatal a fin de generar controles entre sí a la clase

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local eficiente



política dominante, resultando incluso como instrumento que auspició la descentralización del poder en diferentes sociedades políticas. Ante esta posibilidad se repotencia la necesidad de incorporarse al poder, llevando a la sociedad civil a organizarse bajo la premisa de la participación, acomodándose a su vez en su estructura propuesta desde el “hilo del poder”, elemento al que hace referencia Foucault (1990: 254) al reflexionar lo siguiente:

Lo interesante es, en efecto, saber cómo un grupo en una clase o en una sociedad funcionan las mallas del poder, es decir cuál es la localización de cada uno en el hilo del poder, como lo ejerce de nuevo, como lo conserva, como le repercute.

Esto conlleva a la necesidad de resaltar la importancia de la descentralización de los poderes, cuya fortaleza debe estar dada a través de una gestión pública con capacidad de brindar mayor respuesta a los ciudadanos desde lo local, y donde tal como lo destaca Foucault (1990: 241) “la función primaria, esencial y permanente de esos poderes locales y regionales es, en realidad, ser productores de una eficacia, de una aptitud, productores de producto”, esto no es más que ser generadores de su propio desarrollo mediante la consolidación de saberes propios de la localidad que van en provecho de su sustentabilidad. Ante esta postura de Foucault en relación al poder, Urriola (2015: 346) considera necesario una participación basada en la agenda pública en la que subraya

Este proceso construye ciudadanía responsable, involucra a las comunidades, desarrolla sentido de pertenencia, crea cultura de cambio y, sobre todo, crea un proceso de información continua a las comunidades, que mejora sustancialmente la gobernanza de la ciudad. Este proceso compromete a los ciudadanos con lo local.

El compromiso del que habla Urriola (2015) se asoma a la propuesta de que en el ejercicio del gobierno es importante reconocer las divergencias que puedan existir entre las partes que conforman el núcleo social de una localidad, donde está expuesta aún más la gestión dada su cercanía con la población y que toda acción tendrá una connotación político-gerencial.



Existen localidades que pueden ser consideradas “dormitorios” debido que buena parte de su población activa y de capacidad productiva se dirige a los principales centros urbanos a trabajar, pasando buena parte de su vida útil en estos centros urbanos, regresando al final de la tarde o avanzada la noche a sus lugares de origen, repitiendo la rutina durante días, semanas y meses abandonando prácticamente el hogar y la formación integral de sus seres más cercanos, generando en muchos casos, situaciones no deseadas en el núcleo familiar; esta situación también se repite en otras facetas como es lo escolar en cualquiera de sus niveles, afectando a su vez la identidad ciudadana. El municipio o localidad dormitorio provoca desapego e indolencia por lo local, dejando en indefensión la lógica del crecimiento armónico y cónsono con las necesidades desarrollo de lo local. Para evitar esto se hace necesario elaborar y consolidar un plan con sello integral que contenga una visión sustentable, cuyo norte esté vinculado principalmente a la generación de empleo, aprovechando las virtudes (geográficas, agrícolas, pesqueras, culturales, históricas) propias de la localidad en la que se pueda pensar en parques (agrícola, industrial, turístico, entre otras), en las que los sectores que conforman la sociedad participen directamente en su elaboración, creando una red de interconexión que indique quienes son los responsables sectoriales y su grado de acompañamiento en la red; luego vendrían otras áreas como la escolar, la seguridad, salud, transporte que bien pudieran consolidarse en la medida que la generación de empleo en la localidad facilite el sustento de las demás.

La localidad siempre ha sido considerado como la plaza de poder territorial más cercano a la ciudadanía dada que ésta es la que se asienta territorialmente en este espacio, y desde allí hace uso de sus derechos para solicitar a quienes gobiernan el municipio les resuelva sus problemas más esenciales, siendo la mayor parte de ello los servicios básicos; acompañado de políticas públicas que inviten al sostenimiento del mismo contexto local, para ello se hace valer de una estructura propia que la administración gubernamental establece para tales fines, también conocida pero bajo cierta singularidad como gestión pública local, la cual representa los procedimientos y actividades que son necesarios para dar tales respuestas; sin embargo, aun cuando existen leyes y normas que modelan su comportamiento, buena



parte de la gestión pública local no asume una actuación cónsona en lo gerenciar para tener un municipio competitivo, participativo y orientado al desarrollo sustentable.

El municipio debe pensar en lo local, no basta con las ordenanzas, debe crear su propia legislación y dinámicas de gestión en el diseño de las políticas públicas locales; solo así podrá ser incluida entre sociedades de avanzada, y en vías de representar verdaderamente el poder más cercano al ciudadano, ese sería un primer gran paso de inicio hacia los nuevos paradigmas en la gestión pública local.

CONCLUSIONES

Un elemento que debe ser objeto de mucha revisión y análisis es la llamada gobernanza desde el ámbito de la gestión local, la cual siempre es vinculada únicamente al tema político, olvidándose que existen otros indicadores tan o más importantes que el ejercicio de la política misma en sí; por ejemplo, institucionalizar la voz y rendición de cuentas, inspirar confianza pública promoviendo estabilidad política y ausencia de violencia en el discurso, ser promotores de una auténtica efectividad gubernamental, que la calidad regulatoria esté avalada por actores sociales, grupos de presión y sociedad civil, que el Estado de Derecho prevalezca en la localidad en términos de objetividad y equilibrio y, por supuesto, el control de la corrupción colocando personas honestas en los cargos decisorios sin importar su color político, pero sí de comprobado compromiso con la institucionalidad y la ciudad. Estos indicadores de gobernabilidad deben estar muy por encima del tema político al momento de buscar el entendimiento entre aquellos que están comprometidos con el desarrollo de la ciudad.

Sin embargo, no todo esto es factible si realmente no se inicia un proceso de construcción de ciudadanía que permita ir más allá de la calidad de vida que nos pueden brindar los servicios públicos que la ciudad ofrece; esta ciudadanía debe estar preparada para asumir sus diferentes roles en lo civil, lo político y lo social. La construcción de ciudadanía no es un proceso espontáneo ni ajeno al diseño de las instituciones públicas.



Es necesario asumir un comportamiento de integración e interacción entre quienes hacen la vida local, para ello se debe impulsar una política que permita profundizar la afiliación –y *reafiliar*– al ciudadano excluido y autoexcluido, con los compromisos y deberes dentro de su contexto, incorporándolo a la acción social con verdadero sentido de pertenencia hacia la localidad en la cual hace vida y construye el camino de su posterior generación. Es necesario reencontrar al ciudadano con su historia, sus costumbres, y con el concepto mismo de ciudadano. Esto pasa por una revisión de lo político, social y económico vinculado a las fuentes de empleo dentro del mismo ámbito, con servicios públicos básicos sintonizados con la eficiencia, con estrategias de inserción en la escolaridad en todos sus niveles dentro del sistema educativo, reactivando la formación ciudadana en términos de conducta y corresponsabilidades, proceder a incluir a quienes no se hacen partícipes de la localidad al sentir que son excluidos por la autoridad, y lo que es aún más grave, sentirse menospreciados por quienes se consideran con más derechos dentro del espacio local.

Los ciudadanos merecen una localidad que piense en su futuro, donde las nuevas tendencias del comportamiento ciudadano ante los asuntos de interés colectivo esté acompañada con una gestión pública local mucho más que eficiente, donde esta última genere nuevos espacios para la discusión de la agenda pública; no basta con que las demandas sociales cotidianas estén satisfechas por el poder local si ésta no viene con una llave maestra puertas que generan futuro y desarrollo: educación y sentido de pertenencia por la localidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, D. (2015). *Visión investigativa sobre participación y gestión pública local (Método Delphi)*. Tesis Doctoral “Gestión pública local, gobernanza y participación. Una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela”. Autor: Hilarión Vegas, 2015. FACES-UC, Venezuela.
- Brito, M. (2002). *Buen gobierno local y calidad de la democracia*. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local eficiente



Cátala, J.P. (2001). *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico*. Revista Instituciones y Desarrollo Nº 10. IIGOV.

CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, 2000). Equidad, desarrollo y ciudadanía. Documento en línea Consultada el 20 de junio de 2013. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/2686-equidad-desarrollo-y-ciudadanía-versión-definitiva>.

CLAD (Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo-2004). La nueva gestión pública para América Latina. Revista CLAD 33. Caracas, Venezuela.

De Secondat, CH. (2003). *El espíritu de las leyes*. Edicomunicacion S.A., 2003. Madrid, España.

Foucault, M. (1990). *La arqueología del saber*. Editores Siglo Veintiuno. México.

Guerrero, O. (2015). Visión investigativa sobre participación y gestión pública local. Tesis Doctoral "Gestión pública local, gobernanza y participación. Una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela". Autor: Hilarion de Vegas, 2015. FACES-UC, Venezuela.

Guerrero, O. (2005). *La gerencia pública en la sociedad post-industrial*. Revista Venezolana de Gerencia v.10 n.31 Maracaibo, Venezuela.

Kliksberg, B. (1997). Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas. *Revista del CLAD*. Nº 8. Caracas, Venezuela.

Leftwich, A. (1993). *Governance, democracy and development in the Third World*. Third World Quarterly.

López, C., G. (1995). Instrumentos al servicio de la gestión pública. V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 59-76.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

Hilarión Vegas Meléndez

Gobernanza y participación:
estrategias para una gestión pública local eficiente



Naciones Unidas. (1995). *Metropolitan Governance: Patterns and Leadership*. Documento presentado a United Nations High-Level Interregional Meeting on Metropolitan Governance: Patterns and Leadership, Quito, 18-20 abril.

Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Ediciones PAIDOS. Estado y Sociedad, 22. Barcelona.

Real Academia Española (2015). *Diccionario*. Consultas en: <http://www.rae.es/>

Urriola, G. (2015). *Visión investigativa sobre participación y gestión pública local (Método Delphi)*. Tesis Doctoral "Gestión pública local, gobernanza y participación. Una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela". Autor: Hilarión Vegas, 2015. FACES-UC, Venezuela.

Vegas, H. (2009). *Políticas Públicas en la Venezuela del Siglo XXI*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Vegas, H. (2015). *Gestión pública local, gobernanza y participación. Una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo, Venezuela, 2015.

CAPÍTULO

5

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de
las universidades en Venezuela

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016



La disciplina de la auditoría administrativa como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela

Sara García

Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales.
Magíster en Administración Mención Finanzas. Especialista en Gerencia Fiscal.
Licenciada en Administración Mención Gerencia.
Profesora-Investigadora de la Universidad de Carabobo.
Email: saragn2575@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Los aspectos de eficiencia y rentabilidad están directamente asociados a la gestión organizacional o institucional de las universidades, los cuales representan una parte de la compleja misión y estructura de la institución más perfecta que ha desarrollado el ser humano, tanto por su concepción como por la trayectoria de casi mil años de historia.

La Universidad venezolana de comienzo del XXI, enfrenta dos tipos de situaciones que están íntimamente relacionadas; en primer lugar, están los problemas internos tradicionales, asociados con la gobernabilidad institucional, la democratización del acceso a la universidad, el desempeño del profesorado, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, están un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos a la universidad; ellos son: la globalización económica, la sociedad del conocimiento, la revolución de la información y la comunicación, las presiones políticas y económicas por parte de los elementos de poder de los Estados a los cuales pertenecen entre otros.

Aunado a esto, las universidades son instituciones que presentan ciertas características particulares, modeladas por la misión que tienen en la sociedad. Independientemente que

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



la universidad sea de carácter privado o público, cuando hablamos en el contexto de eficiencia administrativa, ambas tienen el compromiso de ajustarse a ciertas condiciones administrativas, normativas y sociales.

En Venezuela a partir del nuevo marco constitucional de 1999, se define como un Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia. Para Brewer Carías (2000), “la idea de un Estado Social es la de un Estado con obligaciones sociales, de procura de la justicia social, lo que lo lleva a intervenir en la actividad económica y social, como Estado prestacional” (p. 47), lo que viene a incluir a Venezuela dentro de la tradición constitucionalista contemporánea. Además de ello se fundamenta como un Estado de Derecho, que significa, el Estado sometido a la ley. Por último se denomina Estado de Justicia, entendiéndose como aquel que tiende a garantizar la justicia por encima de la legalidad formal.

Siendo la forma del Estado Venezolano esta anteriormente descrita, a propósito de ello y con respecto a los aspectos de la Administración Pública establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, se tienen previsiones de principios, entre los que se destacan los de transparencia y responsabilidad, que orientan al régimen socioeconómico (artículo 299), la gestión fiscal (artículo 311), la organización y el funcionamiento del gobierno (artículo 6) y de la administración pública (artículo 141). Respecto a esta última se señalan los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública. Estos principios, deben ser implementados en la Administración Pública para que los lineamientos constitucionales se materialicen en la cotidianidad administrativa, ya que ellos inducen procesos de evaluación del desempeño institucional, sustentados en indicadores de gestión, con el propósito de hacer efectiva la responsabilidad pública y la transparencia.

Es así como al menos en la norma, queda encuadrada la propuesta constitucional venezolana para la Administración Pública, dentro de los nuevos cánones de la nueva gestión pública, los cuales persiguen la creación de una administración eficiente y eficaz, es



decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes, resultados y favoreciendo la participación ciudadana.

Dentro de éstos sistemas de control administrativos, se tienen la herramienta de auditoría administrativa, legalmente denominada en Venezuela como Análisis de Gestión para el sector público o privado (en la Ley del ejercicio de la profesión del Licenciado en Administración); o auditoría de gestión (según la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal), por lo tanto aplicable a las universidades indiferentemente de su sector de pertenencia, para apoyar a estas instituciones al logro de sus objetivos más ambiciosos para los cuales fueron creadas. Una de estas herramientas es la Auditoría Administrativa o Auditoría de Gestión.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO DISCIPLINA DE ESTUDIO EN LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS

En el escenario educacional venezolano la formalidad curricular administrativa estuvo ausente hasta los inicios del siglo XX. Excepto los cursos de Teneduría de Libros, Comercio, Estenografía o Taquigrafía y Caligrafía que comenzaron a ofrecerse en las academias de Comercio, no hubo intentos de elevarlos de nivel y categoría. La razón estaba en la estructura económica nacional: Venezuela era un país fundamentalmente agrícola. La producción y el comercio estaban orientados a la exportación de café, añil, cacao y frutos menores. La industria era casi inexistente y de naturaleza artesanal y doméstica.

La aparición formal del negocio petrolero en 1919 y las sucesivas actualizaciones del Código de Comercio (en los años 1904, 1919, 1938, 1942, 1945 y 1955) promulgado originalmente en 1873, fueron hechos históricos que impulsaron la creación de ministerios, organismos y la promulgación de leyes que buscaban la modernización de la nación, su economía y sus

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



instituciones. Hasta entonces la Administración estuvo relegada e inexplorada; a partir de esa primera fecha es cuando comienza a hacerse necesaria.

Fue en 1946 cuando en la Universidad Central de Venezuela se crea el Departamento de Administración Comercial y Hacienda dentro de la carrera de Economía; tal esquema tuvo una duración de diez años. En 1950 egresa la primera promoción. Posiblemente el ánimo de los participantes y las necesidades del desarrollo integral de un país dispuesto a lograrlo, facilitaron que el 12 de septiembre de 1956 se creara la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, acontecimiento que marca históricamente la formal creación de los estudios de tercer nivel en estas carreras. Se otorgaba el título de Administrador-Contador.

Según Ortega (2002), la Auditoría Administrativa aparece en Venezuela alrededor del año 1956 junto con la creación formal de los estudios de Administración Comercial y Contaduría Pública en la Universidad Central de Venezuela. Fue el Licenciado Luis Ramírez Palacios, uno de los primeros graduados como Administrador Comercial y Contador Público de la Universidad Central de Venezuela, “quien llegó a publicar en 1981 una pequeña, y la primera obra titulada: *Auditoría Administrativa Práctica*” (Ruíz, 1995. p 31).

Es de resaltar que Venezuela, es el único país del mundo donde la Auditoría Administrativa se le reemplazó al menos desde el punto de vista referencial normativo en Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración (LEPLA), por la expresión: Análisis de Gestión Administrativa. Es así como en el literal “I” del artículo 8 de la mencionada LEPLA, referido a la oferta de los servicios profesionales que los Licenciados en Administración, se establece que: “para realizar análisis de gestión administrativa y emitir dictámenes correspondientes en los organismos Públicos y Privados...” No siendo esta problemática en la denominación, profundamente abordada por otros autores, muy especialmente el Doctor Oswaldo Ortega, el objeto de éste artículo.

Es en el mismo año de 1956, cuando se logra la segunda escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo (UC) en la ciudad de

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



Valencia, capital del estado Carabobo. Esta Universidad reabre sus puertas luego de haber permanecido clausurada desde 1904 por las sucesivas dictaduras militares que gobernaron el país. La tercera escuela fue inaugurada en 1960 en la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, tres años después de fundada ésta universidad, siendo la primera escuela de Administración en una universidad privada en Venezuela.

En estas dos universidades ni en las sucesivas escuelas que fueron abiertas en otras universidades venezolanas, la asignatura Auditoría Administrativa no estuvo incluida en los planes de estudio. Vacío que dio pie, a la escasa divulgación o del desconocimiento de la existencia de la Auditoría Administrativa, amén de la ausencia de una norma legal compulsiva sobre su práctica y ejecución, “lo que trajo como consecuencia que estuviera ausente del espectro laboral y que se generara un evidente desinterés hacia su enseñanza, ejercicio e investigación” (Ortega, 2012, p. 12).

Pero circunstancias distintas estaban pasando fuera de la jurisdicción venezolana, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

La influencia de esos eventos, marcó un hito importante en la historia de la Auditoría Administrativa en el mundo y evidentemente en Venezuela. La aparición de un cúmulo de criterios y enfoques que recién se planteaban sobre esta disciplina administrativa y gerencial, despertó el interés de muchos, y es cuando desde 1963, la doble titulación de los egresados como Contadores Públicos y Administradores, fue sustituida por la separación de los títulos. Es importante mencionar que en este mismo año el autor más conocido en el ámbito del Análisis de Gestión Administrativa, el Doctor Ruiz Roa, para el año de 1963,

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



también escribe una pequeña obra denominada: “Bases para el Análisis de Gestión Administrativa”.

Esa decisión académica de la doble titulación, se reflejó en la inmediata aparición de una especificidad profesional, como era de esperarse, el desmarcaje de ámbitos e incumbencias y una visión separada pero complementaria de la Ciencia Administrativa y los métodos y sistemas Contables. También surge la necesidad de la agremiación y la colegiación separada, la legislación profesional, la actuación profesional basada en la idoneidad, la competencia y la ética personal y profesional, entre otros muchos aspectos.

La separación de títulos no significó totalmente la separación de escuelas, cosa que se evidencia todavía en el año 2016 en nuestra Universidad de Carabobo, donde todavía contamos con una Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Es así como en la década de los 70 del siglo pasado los contadores públicos y administradores, tuvieron la oportunidad de practicar una modalidad de auditoría sin conocer de sus peculiaridades, orientaciones, y especificaciones, bajo la denominación de Auditoría Contable, la cual abarcaba tanto aspectos contables como administrativos, evidentemente presionados por las circunstancias tuvieron que adaptarlas a sus esquemas contables convencionales. Así pudieron convertirlas en auditorías contables.

En el resto de la década de los años 70 del pasado siglo, la enseñanza y práctica de la Auditoría Contable, se afianzó en el país y su presencia en las mallas curriculares de las universidades y la obligatoriedad de su ejecución en las organizaciones. No siendo así lo que aconteció con la Auditoría Administrativa; ésta languideció a tal punto que en varias nuevas escuelas de Administración, la asignatura no estuvo incluida, ni el gremio se preocupó por ello ni por propiciar su divulgación y conocimiento. Pareciera que la importancia que la Auditoría Administrativa tiene para la salud empresarial u organizacional, no tuvo una fuente de poder que impulsara el sentido de aplicabilidad, progreso y perfeccionamiento que ella comprende.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



Finalizando ya la década de los 70, un grupo de administradores y profesores universitarios se dedicó a preparar y redactar un proyecto de ley que regulase el ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, labor que culminó el 26 de agosto de 1982 cuando se promulgó la: Ley del Ejercicio de la Profesión del Licenciado en Administración. En esta ley, en el ya citado literal “l” del artículo 8, se asentó que el profesional de la Administración puede realizar “análisis de gestión administrativa”, con lo cual se dio base legal a una alternativa nominal sustitutiva de la Auditoría Administrativa.

Al respecto Ruíz, quien fuera parte y coordinador del comité redactor de la mencionada Ley, logró asentar su propuesta de exclusión de la Auditoría Administrativa, sustituyéndola por un método de su autoría: “el análisis de gestión administrativa”, logrando insertarlo en el espectro de actividades profesionales en el país.

En su obra, el autor Roa establece de manera tajante:

Últimamente, el término más utilizado tanto para la enseñanza de la materia como para el ejercicio profesional de la misma, es el de Auditoría Administrativa, con el cual no estoy de acuerdo por dos razones: a) Porque la acepción de la palabra Auditoría se refiere al *empleo de auditor* y éste tiene como acepción *ser oyente*, aun cuando algunos autores expresan que el concepto moderno de la palabra también implica la necesidad de investigar b) Porque la palabra auditoría puede dar lugar a dos situaciones creadoras de dificultades

b.1. Una, crea un conflicto de intereses con los profesionales de la Contaduría, en cuanto a la palabra “Auditoría”. b.2. Otra, pudiera pensarse que también es un campo de acción profesional del Licenciado en Contaduría, igualmente por la palabra “Auditoría” (Roa, 1995, p.27)

A raíz de esto, la disciplina de la Auditoría Administrativa en Venezuela ha quedado rezagada, con algunas tímidas pero muy importantes publicaciones hechas por las mismas universidades como muestra de ello algunos ejemplos como el de la profesora Aura Mayela Márquez de la Universidad de Los Andes, que publica en el año 2002 el texto: “La Auditoría Administrativa como disciplina académica y práctica profesional en Venezuela”. Y más recientemente la profesora Sara García de la Universidad de Carabobo que publica



en el año 2014 el texto: “La Auditoría Administrativa, Material Didáctico para el Estudio de la Teoría y Práctica”. A diferencia de la Auditoría de Gestión que se encuentra específicamente detallada en sus procedimientos, respaldada legalmente como puede observarse en la página digital de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, UNA DISCIPLINA DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA Y UNA NECESIDAD EN LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS

En la ley de universidades de Venezuela vigente desde el 08/09/1970 (Gaceta Oficial No.1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970) en su artículo uno, se define a la universidad como: “una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”.

En la búsqueda de sus más trascendentales intereses, la institución universitaria venezolana, se ve inmersa en un medio de alta competitividad, nacional e internacional; obligada al debate permanente, a la búsqueda de recursos financieros, físicos, humanos y logísticos; para poder mantenerse y lograr la misión que debe cumplir en un marco de responsabilidad social. Todo ello sustentado en un contexto normativo igualitario, un presupuesto centralizado, limitado y altamente regulado, un ejemplo de ello es que desde el año 1999 en Venezuela, no se han incorporado modificaciones en la metodología de distribución presupuestaria para las universidades públicas, lo que se ha traducido en que un 80% de presupuesto asignado por el Estado a las universidades públicas, esté destinado solamente a gastos de personal y las providencias estudiantiles.

En la Declaración mundial de la educación superior en el siglo XXI, visión y acción, establecida por la UNESCO (1998), en su artículo 13, referido a reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior, en su literal a) establece:

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



La gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente (mediante mecanismos internos y externos) la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.

En este contexto, las universidades deben adecuar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, pertinencia, equidad y producción de bienes sociales que le permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de sus funciones básicas (docencia, investigación y extensión) según los niveles que les exige y demanda la sociedad.

Esto pone de manifiesto que entre los retos a asumir por las universidades, está cada día mejorar su gestión e incrementar la calidad y productividad, por lo que requieren de un continuo perfeccionamiento y revisión de su recurso humano, procesos organizacionales y tecnológicos.

La adopción de programas de evaluación buscando la mejora de los procesos, es una práctica que se ha venido institucionalizando dentro de las universidades, fundamentalmente por exigencias de los organismos rectores de las políticas educativas de los gobiernos, a fin de asignar recursos económicos o para la acreditación de programas o carreras, e internamente a la universidad para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.

Ahora bien en el caso venezolano, el gasto en educación, incluida la educación universitaria hasta el nivel de pregrado, es una inversión prioritaria a cargo del Estado, cuando se trata de educación superior pública. En consecuencia, como todos los entes que se financian con

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



recursos públicos, las Universidades Nacionales Públicas están sometidas a los principios y normas básicas de la misma Constitución, que regulan la administración económica y financiera del Estado y cuyas características más destacadas son la vinculación del gasto con los objetivos institucionales y la responsabilidad por los resultados.

De tal manera que, al ser las universidades nacionales instituciones de carácter público a través de las cuales el Estado presta el servicio de educación e invierte recursos públicos que en definitiva deben satisfacer derechos esenciales de los ciudadanos, son también sujetos de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y otras normas de control. En efecto, quedan incluidas entre “las personas jurídicas de derecho público estatales” a que se refiere el numeral 7 del artículo 6 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, y el artículo 9 numeral 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Es de resaltar que en Venezuela tanto el sistema educativo superior, como el de salud y otros, son mixtos en lo que se refiere a la prestación de servicios, lo que quiere decir, que la misma es asumida tanto por el sector oficial, como por el sector privado. Siendo el Estado responsable de ambos servicios, lo que constituye una función esencial y una obligación del mismo. Es decir, con la existencia de las universidades privadas, de cierta manera el Estado delega cierta parte de la prestación del servicio de Educación, pero se reserva su supervisión permanente. Por lo tanto, las universidades públicas como las privadas están sometidas a la constante supervisión del Estado, a regirse por normativas específicas del sector y a la rendición de cuentas y ajustes específicos, respetando las características de cada sector. Esta condición en la Educación Superior Venezolana, irrumpe en el contexto y en la realidad, “cuando bajo el gobierno del General Marcos Pérez Jiménez, en 1953 se fundan las dos primeras instituciones universitarias privadas: La Universidad Santa María, el 13 de octubre; y la Universidad Católica Andrés Bello el 19 de octubre” (Fuenmayor, 2001, p. 31).

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



En todo caso, en el tratamiento presupuestario, el control administrativo y financiero de las universidades nacionales (tanto públicas como privadas) debe atenderse a las características propias de la institución y al principio de autonomía y sus alcances, considerado de que a pesar de estar sometidas al régimen presupuestario y de control por parte del Estado, en el caso de las universidades públicas no son entes adscritos a ningún Ministerio, ni están sometidos a controles de tutela, de manera que será necesario tener en cuenta y armonizar las disposiciones legales de control, con las atribuciones que el artículo 18 de la Ley de Universidades, confiere al Consejo Nacional de Universidades como “organismo encargado de asegurar el cumplimiento de la Ley de Universidades, de coordinar las relaciones de ellas entre sí y con el resto del sistema educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y de planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país” (Ley de Universidades, 1970, p. 2)

De esta armonización necesaria en el modelo relacional venezolano producto de la naturaleza misma de la universidad pública y el estado venezolano surge entonces dos vertientes o dimensiones una que es la relación Estado-Universidad y otra que es Sociedad-Universidad, donde esta última estaría relacionada a la calidad educativa, y una dimensión Estado-Universidad, donde se enfoca todo el seguimiento de la gestión presupuestaria y a los procesos administrativos, estos últimos aplicables también a las universidades privadas.

Los contenidos de la evaluación de los procesos administrativos, varían de una organización a otra, en la dimensión Estado-Universidad, generalmente se consideran indicadores de gestión, de organización o administración, y utilidad financiera. En este sentido la evaluación no debe ser considerada solo como elemento de rendición de cuentas, sino que su fin último debe ser un proceso integrado socialmente, reflexivo de cambios y mejoras para las organizaciones universitarias, considerando integralmente: la calidad de la docencia, investigación, responsabilidad social, la pertinencia académica de sus planes de estudio y la eficiencia y la eficacia administrativa, a fin de dar respuestas a las cambiantes requerimientos de su entorno.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



Esta pertinencia académica y la eficiencia y eficacia administrativas, serían las plataformas indispensables, para la transformación de la educación y la práctica educativa. Sustentadas en un proceso de evaluación de características, constructivo, participativo, consensuado, practicado en forma permanente y sistemática que permita la detección de fortalezas y debilidades, donde la reflexión sobre la propia tarea forma parte de una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos, con un alcance que toca los insumos, procesos, productos y contexto; que sería la tarea fundamental del control de la gestión administrativa y académica.

En Venezuela, la adecuada estructuración del sistema de control interno en la administración pública es de carácter “obligatorio”, siguiendo lo dispuesto en el marco legal establecido, orientado al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones públicas, conforme a criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad, basada en principios y valores. Tal como lo establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal (2000):

Artículo 35: El Control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

De este artículo se establece que el control es una etapa del proceso administrativo, representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y la confirmación del apego a la normatividad establecida, así como a los objetivos planeados. Apegados a esto cuando en el artículo se hace referencia: “a los métodos y procedimiento adoptados, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones”... está refiriéndose a la reorientación que la auditoría fiscal ha tomado dentro del marco de la nueva gestión pública, siendo que los órganos contralores no deben

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



limitarse al simple control numérico legal de las operaciones cumplidas por los administradores; sino que deben tender hacia el control de la gestión en el cual se evalúe los programas y el cumplimiento de metas y objetivos. Surge así, la necesidad de herramientas de examen y de verificación como la auditoría.

Siendo la auditoría una herramienta de control eminentemente investigativa, analítica, crítica y creativa en todo lo referente a los aspectos contables, administrativos, operacionales, económicos y sociales de las entidades económicas. Tiene su fuente principal en la lógica de la que se sustenta, en las matemáticas y estadísticas, en la comunicación, en la ética y en la teoría del conocimiento del campo donde se aplica. Por ende existen distintos tipos de auditorías, según la naturaleza, propósito y métodos aplicados en el desarrollo de las mismas, así podemos encontrar: auditoría operacional, auditoría de funciones, auditoría contable, auditoría financiera, auditoría ambiental, auditoría informática y la auditoría administrativa que es donde nos enfocamos en esta investigación. Para Franklin (2004, p. 12) “una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora”.

A pesar que en Venezuela existe una sobredimensión de lo público, en el caso de las universidades, las privadas tienen un gran peso o sobre sus hombros descansa una gran parte de la responsabilidad en lo que es la prestación del servicio de la educación superior. Las universidades privadas, son instituciones fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado. Para poder funcionar requieren la autorización del Ejecutivo Nacional y sólo pueden abrir facultades y carreras que aprueba el C.N.U. (Artículo 173 Ley de Universidades), y están sujetas a lo que establece la Ley de Universidades vigente de igual manera que las universidades públicas nacionales.

Por lo tanto la auditoría, es tan importante y necesaria en el sector privado como en el sector público, ya que del buen manejo del capital de ambas depende en gran medida el desarrollo y crecimiento sano de las mismas, y el crecimiento y prosperidad de un país,

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



coadyuvando con esto al crecimiento económico y al mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes, principalmente cuando nos referimos al producto de las instituciones universitarias.

Es precisamente en este punto donde está la importancia de la institución universitaria como productora de saberes, su pertinencia en la búsqueda de la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, sin ver una limitante de que pertenezca al sector público o al sector privado, y que la herramienta de control administrativo aporte mejoras estructurales dentro del marco en que se desenvuelven estas instituciones, como establece Tünnermann:

La estructura misma del conocimiento está sujeta a cambios. Vivimos en una “nueva era científica”. La era de las “posibilidades y las probabilidades”. Como dice Ilya Prigogine “venimos de un pasado de certidumbres conflictivas” -ya estén relacionadas con la ciencia, la ética, o los sistemas sociales- a un presente de cuestionamientos”. “Una teoría verdadera, afirma Karl Popper, no es más que una hipótesis que ha resistido hasta ahora los esfuerzos por refutarla”... “La realidad parece más bien un sistema inestable, como una nube”, agrega. “Es el resultado del caos y del orden”, agrega Prigogine, “buscábamos esquemas globales, simetrías, leyes generales inmutables y hemos descubierto lo mutable, lo temporal, lo complejo”. Las mismas leyes de la física, más que certidumbres expresan posibilidades (Tünnermann 2003 p. 51)

CONCLUSIÓN

Es claro que la “Administración de las Universidades” se enfrenta al desafío de mejorar su *implementabilidad y adecuación*. Es necesario que haga referencia a la adaptación de las ideas a la acción, debido a la gran complejidad de teorías y corrientes de pensamientos, que modelan y permean las prácticas administrativas. Existe una realidad, y la administración tendrá que tener resultados, tiene que lograr el fin deseado en una red compleja de organizaciones, disposiciones y procedimientos.

La auditoría administrativa o de gestión aplicada en estas estructuras complejas bien sea en el sector público o privado, está concebida para coincidir con programas, acciones y

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



procesos administrativos eficaces y eficientes. Debe ser un sustento básico de la gestión tanto para organizaciones del sector público como del sector privado, en especial las organizaciones llamadas al desarrollo de un país como son las Universidades.

Implementar herramientas de control como la Auditoría Administrativa que ayuden a la toma de decisiones eficientes y eficaces, en las organizaciones educativas, no sólo facilitará su solvencia como prestador de servicios públicos y sociales, sino que rinde frutos en términos de legitimidad, consenso, rentabilidad, crecimiento y progreso a una sociedad.

Lo contrario a esta condición deseada de felicidad y desarrollo social, estaría relacionada con la falta de control, corrupción, falta de justicia, inestabilidad política, deterioro de los bienes públicos, déficit fiscal, lentitud administrativa y al final las condiciones fácilmente palpables que estamos viviendo en Venezuela, y al deterioro e incertidumbre que respiran quienes laboran dentro de las instituciones universitarias.

Para las organizaciones del sector privado, su crecimiento, desarrollo y permanencia en el tiempo, estará condicionada por el manejo de las condiciones holísticas contemporáneas, no sólo deberán analizar las cifras financieras y económicas, sino su desempeño global e integral al mejoramiento de la calidad de vida de quienes la conforman, de quienes se sirven de sus productos y servicios y evidentemente su capacidad de evolucionar como organización, sustentado sus decisiones sobre información lo más apegada posible a las realidades del entorno.

Es por ello que el marco de la implementabilidad de este tipo de herramientas estudiadas, y apoyados sobre los preceptos del *compromiso dinámico*, es preciso dejar claro que:

- La Auditoría Administrativa, va en busca de la mejora y racionalización de los sistemas de gestión administrativos de las empresas u organizaciones del sector privado, y de los entes u órganos de la administración pública. Para ello necesitarán un compromiso y responsabilidad por los líderes y directivos con la innovación, y la asignación de los recursos necesarios para emprender un proceso

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



de aprendizaje organizacional, totalmente adaptable y deseable en las organizaciones de educación superior en Venezuela.

- Es una herramienta y disciplina administrativas que mejora la transparencia y en consecuencia la información para los interesados en las gestiones de las organizaciones bajo estudio. La unión entre el objeto y el sujeto interesado de los resultados organizacionales, ya no debería existir una disociación sino una alianza y compromiso en la consecución de los resultados generales, particularmente por toda una sociedad que es la interesada porque sus instituciones de educación funcionen.
- Ayuda en la motivación de los recursos humanos en las organizaciones, bien sea para encausar los objetivos de desempeño o sociales. A través de la potencialización del conocimiento organizacional, basado y desarrollando herramientas que conlleven a obtener más y mejor calidad en los procesos y resultados.
- Optimiza la gestión suministrando información en la toma de decisiones. Para ello los administradores de la Universidades deberán estar dispuestos a recibir una constante educación.
- Mejora el control al simplificar el proceso de retroalimentación, ya que constituye una herramienta a la hora de formular e implementar las estrategias que nos permiten alcanzar los objetivos organizaciones. Debido a que en tiempos de complejidad, el ahora puede resultar demasiado tarde.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinaria del 24-03-2000.*

UNESCO (1998). *Declaración mundial de la educación superior en el siglo XXI, visión y acción.*

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

Sara García

La disciplina de la auditoría administrativa
como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela



Fuenmayor Toro, L. (2001). Proposiciones para la Nueva Ley de Universidades. *Debate Abierto. No.16*. Caracas.

García, S. (2014). *La Auditoría Administrativa. Material didáctico para el estudio de la Teoría y Práctica*. Valencia: APUC.

Ortega, O. (2004). ¿Análisis de Gestión administrativa o Auditoría Administrativa? *Revista FACES Universidad de Carabobo* N° 24, 130-147.

Brewer-Carías, A. (2000). *La Constitución de 1999. Comentada*. Caracas: Editorial Jurídica venezolana. 2° Edición

Ley del ejercicio de la profesión del Licenciado en Administración (1992). *Gaceta Oficial Extraordinaria de Venezuela* N° 3004 del 26 de agosto de 1992. Caracas

Ley de Universidades (1970). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 1429 (Extraordinaria). *Septiembre*, 1970 [Documento en línea]. Disponible: <http://www.uc.edu.ve/archivos/leyuc.PDF> [Consulta: 2016, julio 08].

Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. *Gaceta oficial* N° 61013 Extraordinario del 23/12/2010. Venezuela.

Marqués, A. M. (2001). *La Auditoría Administrativa como disciplina académica y práctica profesional en Venezuela: diagnóstico y formulación conceptual metodológica*. (Trabajo publicado presentado ante la Universidad de los Andes para ascender a profesor Titular). FACES. Mérida: Ediciones del Vicerrectorado Académico.

Ruiz Roa, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*. Caracas: Editorial PANAPO

Tünnermann Bernherm, C. (2003) *La Universidad ante los retos del siglo XXI*. México. Unión de Universidades de América Latina A.C. Digitalizado por Enrique Bolaños Fundación.

CAPÍTULO



6

Nancy Duvraška Chapardi Cárdenas
Loyda Mercedes García Estelin
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta

Formación en valores:
desde una perspectiva compleja

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016



Formación en valores: desde una perspectiva compleja

Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas

Licenciada en Administración Comercial. Especialista en Gerencia, Mención Gestión de Negocios. Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
Email: nancychapardi@gmail.com

Loyda Mercedes García Estelin

Licenciada en Administración Comercial. Especialista en Gerencia, Mención Gestión de Negocios. Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
Email: loydagarcia72@hotmail.com

Daniel Antonio Verenzuela Barroeta

Licenciado en Contaduría Pública. Magister en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios. Investigador del Grupo de Investigación de las Ciencias Sociales (GINCIS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
Email: danielvb_cp@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La formación en valores aparece como una clara exigencia de la sociedad por reorientar el sistema educativo. Algunas de las razones más representativas que se aducen para plantear la necesidad de una formación en valores se relacionan, directamente, con la realidad actual que vive la sociedad y, en concreto, con la perplejidad humana ante los rápidos cambios globales que enfrenta el mundo moderno.

En tal sentido, Pérez (2009) plantea que “es urgente que los educadores introyectemos y asumamos la necesidad de un cambio profundo y nos aboquemos a gestar una educación que enraizada en el hoy de los alumnos y de la vida, capacite para construir un mejor mañana para todos” (p. 18). Por ello, los autores se plantean reflexionar sobre la influencia de los valores en la educación del ser humano, desde una visión transformadora, permitiendo convertir la educación en verdadera praxis con atención a las demandas de las sociedades, en virtud de la complejidad.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin y
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta**

Formación en valores: desde una perspectiva compleja



La formación en valores de hoy, bajo el enfoque del pensamiento complejo abarca un sin fin de adecuaciones para la educación, la cual debe hacer un viraje y cambiar de paradigma preparando al hombre para la vida y haciendo de la educación una nueva forma de vivir (Morín, 2002).

Todo ello se da en virtud de que el hombre aprende al descubrir la distinción de algo desde su propio contexto de significados, se interesa por significar a partir de sus valores, de aquello que le aparece como bueno, como apetecible. El aprendizaje comprensivo se realiza en la significación. De este modo, el acto de aprender y comprender se realiza en un contexto valoral y significativo, lo cual conlleva a establecer que un buen proceso de aprendizaje, se logra cuando se establece una coherencia entre los valores del estudiante, del profesor y los contenidos del curso, así como los métodos utilizados en el aprendizaje.

HUMANIZAR AL HUMANO: RETO DE LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI

La humanización es el proceso a través del cual el ser humano va creando manifestaciones culturales cada vez más complejas que le permiten una mejor adaptación al medio natural. Mientras que la hominización o evolución biológica es lenta y azarosa; la evolución cultural siempre está dirigida a un fin determinado, es extraordinariamente rápida.

En este sentido, Barriga y Hernández (2010) en su aproximación constructivista del aprendizaje y la enseñanza, firman que la sociedad se enfrenta a una amplia gama de posturas que pueden caracterizarse genéricamente como constructivistas, desde las cuales se inquiere e interviene no sólo en el contexto educativo, sino también en la epistemología, la psicología del desarrollo y la clínica o en las diversas disciplinas sociales.

Por otra parte y desde una perspectiva histórica y axiológica, de acuerdo con Acosta (2010) “no puede haber una educación adecuada a los cambios y necesidades actuales, si no consideramos al educando situado en las nuevas condiciones del desarrollo social, político, científico y tecnológico.” (p. 72), debido a que dichos cambios penetran en la conciencia y en la vida de los seres humanos, que condicionan la realidad en la que viven, sin dejar en el



olvido el hecho de que la educación perfecciona a la humanidad que tiene un sentido permanente y no sólo a las particularidades individuales y culturales de un momento determinado.

Por lo tanto, la educación es praxis transformadora y está en función de la vida humana. Por ello la educación puede entenderse como humanización de la vida o si se quiere, como un proceso de humanización para los individuos (Sarramona, 2000).

Desde este contexto, humanizar la vida equivale a darle carácter humano a lo que viene de la existencia del conocimiento, por lo que la educación se convierte en una forma de vida que prepara al individuo para vivir cada día más humanamente; lo que hace de la educación verdadera praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo, para transformarlo (Freire, 2001).

La filosofía educativa emergente indica que la institución educativa debe promover el doble proceso de socialización y de individualización, que debe permitir a los educandos construir identidad personal en el marco de un contexto social y cultural determinado. La finalidad última de la intervención pedagógica es desarrollar en el educando la capacidad de gestar aprendizajes significativos por sí sólo en una amplia escala de situaciones y circunstancias que promuevan el “aprender a aprender”, tal como lo señalan Barriga y Hernández (2010).

Para ello se requiere estar preparados para afrontar los desafíos del nuevo milenio, el cual está lleno de complejidades, donde lo constante y permanente es el cambio, y donde debe darse un giro a la educación a fin de preparar al hombre para la vida, en atención a las demandas sociales, cada vez más exigentes.

El reto del siglo XXI es una educación basada en el pensamiento complejo, donde la realidad se comprende y se explica simultáneamente desde todas las perspectivas posibles, desde estrategias que se basan en la complejidad. Así, la realidad dividida en pequeñas partes para facilitar su estudio, sólo limita el campo de acción del conocimiento. Tanto la



realidad como el pensamiento y el conocimiento son complejos y debido a esto, es preciso usar la complejidad para entender el mundo. Así pues, el estudio de un fenómeno se puede hacer desde la dependencia de dos perspectivas: holística (se refiere a un estudio desde el todo o todo múltiple) y reduccionista (a un estudio desde las partes).

Por su parte, Morín y otros (2002), sostienen que:

Si bien la complejidad emerge sobre todo en el campo de las ciencias naturales, no menos cierto es que, si existe un ámbito al que le corresponde por antonomasia el calificativo de complejo, ese es el mundo social y humano, que por cierto es primordial para la experiencia educativa (p. 63)

En la actualidad, la sociedad necesita ciudadanos pensantes, activos, reflexivos, competitivos, emprendedores y racionales capaces de implicarse en la formación de la comunidad. Capaces de ejercitar pensamientos complejos y no dogmáticos, de ver más allá de los entornos abiertos a cualquier posibilidad y arriesgados a tener un pensamiento crítico, creativo y cuidadoso, inmersos por tanto, en la complejidad, que Morín y otros (ob. cit.) “conciernen no solo a la ciencia, sino también a la sociedad, a la ética y a la política. Por lo tanto, es un problema de pensamiento y de paradigma. Conciernen a una epistemología general” (p.66)

Esto desarrolla una nueva misión de la educación, la cual es fortalecer las condiciones de posibilidad de la emergencia de una sociedad-mundo compuesta por ciudadanos protagonistas, conscientes y críticamente comprometidos en la construcción de una civilización planetaria (Morín y otros, 2002).

En este orden de ideas, inmersos en la complejidad, la universidad no escapa a esta realidad, donde debe hacerse una reforma más que pragmática, paradigmática, centrada en la condición humana. Por ello, Morín (2000) plantea que “los humanos de nuestra era, deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo lo humano”. (p. 52)

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin y
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta**

Formación en valores: desde una perspectiva compleja



De allí que conocer el ser humano es situarlo en el universo y, al mismo tiempo, separarlo de él. Esta es la tarea de la universidad: tener una visión holística de los impactos generados hacia la sociedad y causados por esta a partir de una visión intramuros y extramuros.

En la actualidad se requiere de una universidad comprometida con la vida comunitaria, con las necesidades de los ciudadanos que habitan la comunidad, con el ejercicio de un rol de democratización del saber basado en el principio que reconoce que el conocimiento se construye socialmente y en base al respeto a las diversidades de cada grupo humano.

Lo anterior conduce a tomar decisiones concretas, que vinculen efectivamente a la universidad con la comunidad a partir del desarrollo de acciones conjuntas, siendo la docencia, la investigación y la extensión universitaria vinculantes para tal fin, incorporando la responsabilidad social como eje fundamental de la educación, lo que lleva consigo la formación del hombre a través de los valores humanos, en virtud de que constantemente este demuestra con acciones que es humano como condición natural de su esencia, por lo que el aprendizaje es continuo en el ser humano y se logra a partir de la evolución de las diversas facetas del mismo, incluyendo los sentimientos, los cuales se desarrollan al igual que las actitudes y aptitudes.

Todo ello nos conduce a la formación integral en los seres humanos, para el logro del progreso que como humanidad esperamos alcanzar, formación integral entendida como el desarrollo académico-científico-profesional y responsables socialmente, a partir de los valores de igualdad, libertad, fraternidad y justicia; y las actitudes como formas concretas para desarrollar los valores en los seres humanos.

De este modo, la metodología para formar y educar en valores es eje transversal, que unido a las estrategias académicas y las formativas armónicamente con las técnicas y actividades apropiadas para el acto de educar permitirán lograr la educación transformadora del siglo XXI.



TRANSFORMANDO Y RECONOCIENDO REALIDADES

Se debe reconocer que la educación de hoy enfrenta serias dificultades para lograr sus fines fundamentales de contribuir al desarrollo de la nación debido a la presencia de factores intra e extra institucionales, ideológicos y de origen socioeconómico, es imperativo reorganizar los recursos disponibles y alinear a los actores involucrados en el proceso educativo para lograr el compromiso de todos.

Las instituciones educativas, en todos sus niveles, requieren del concurso de todas las partes interesadas en resolver las más apremiantes exigencias de un entorno altamente globalizado y signado por la tecnología, las convulsiones económicas y la reorganización de las estructuras políticas de las naciones. El Estado por sí sólo se encuentra imposibilitado para acometer la ineludible tarea de formar hombres libres, responsables, emprendedores y conscientes de su valioso compromiso con el país; las comunidades educativas – conformadas por profesores, estudiantes, padres y representantes – requieren del esfuerzo y de los recursos predominantemente técnicos, materiales y financieros que provee el Estado, para desarrollar e impulsar los procesos de aprendizajes. En suma, todos los actores se necesitan entre sí, ninguna de ellas por sí solas pueden actuar como entes aislados.

Es menester de la educación en todos sus ámbitos y particularmente la impartida en las universidades, formar ciudadanos profesionales; es decir, ciudadanos que tienen conciencia de su participación en la construcción de una sociedad del bienestar y profesionales integrales, pensantes y capaces de reconocer su vital responsabilidad ética en el campo de desenvolvimiento de sus potencialidades y competencias; esto es esencial para el desarrollo de una nación.

Este proceso formativo abarca el desarrollo de competencias en cualquier área profesional, que movilicen los sentimientos e impulse la actuación del talento humano, que involucre tres saberes fundamentales: saber-hacer, saber-ser y saber-actuar.



El saber-hacer implica el conjunto de conocimientos e información que permite a los estudiantes conocer el carácter complejo de la sociedad en general. El saber-ser, que involucra la sensibilización y concientización del estudiantado sobre la necesidad de participar en el desarrollo de la nación. Esto concibe fomentar actitudes y valores bajo la comprensión de un enfoque complejo. Finalmente, el saber-actuar el cual debe suministrar una formación en actitudes y aptitudes, que les facilite el diagnóstico y análisis de los problemas que enfrenta la sociedad, propiciando que el futuro profesional, en su accionar como individuo contribuya de una u otra manera a construir sociedades sostenibles.

Lograr el engranaje y alineación de estos tres saberes, complica el proceso de aprendizaje puesto que requiere una perspectiva compleja, que comprenda que todo se encuentra interrelacionado e interdependiente.

Todo lo antes expuesto, evidencia la necesidad de reconocer, la importancia de fomentar valores en el futuro profesional, que va más allá de incorporar asignaturas cuyos contenidos programáticos aborden aspectos literales y conceptuales en relación a la ética, tal como sostiene Kliksberg (2004):

No se trata simplemente de agregar una materia que trate de ética a las carreras, sino de ir mucho más allá. Transversalizar la enseñanza ética, hacer discutir en cada una de las asignaturas los dilemas éticos concretos vinculados con sus contenidos, que surgen de la realidad. Al mismo tiempo generar cátedras especializadas en temas como ética, economía, capital social y las nuevas ideas sobre responsabilidad social de la empresa privada (p. 29)

Lo anterior deja entrever la dinámica de un fenómeno socio-cultural, el cual intrica la forma de pensar y de actuar de las organizaciones educativas como respuesta a los acontecimientos y hechos que envuelven las condiciones de vida de la sociedad en los momentos actuales.

De allí que se considera que ciudadanos comprometidos, con alto sentido de responsabilidad social, moral y ética, conscientes de la influencia de sus acciones en el



desarrollo del quehacer de su país; resulta una forma de enfrentar los acelerados y vertiginosos escenarios; pues, el éxito es precedido del ejercicio de una ciudadanía con valores arraigados.

En tal sentido, para Quintero (s.f.) la educación “podría despertar las conciencias y redescubrir al hombre naturalmente bueno. Sólo retomando nuestra obligación de educar para fortalecer la virtud podremos contener la avalancha de millones de humanos que pensamos sólo en nosotros y para nosotros.” (p. 2) Ello insiste en la necesidad de vivir de acuerdo a un orden ético que se corresponde con la moral, como una creación humana, una meta cultural.

Los valores no son una moda, son una realidad humana y social, los cuales tienen un componente individual y social. Para Juárez (2012) los valores:

...dan identidad y sentido de pertenencia a las personas, de ahí su importancia para la cultura de los pueblos. Esta se nutre de los valores que a su vez se impulsan a través de ella en la sociedad. Debido a esta interrelación, no hay que perder de vista la manera en que se interpretan los valores desde la cultura” (p. 70).

La cultura de los pueblos, como explica el autor antes mencionado, es el resultado de la relación del hombre con la sociedad en constante transformación. De tal forma que la cultura se encuentra relacionada con la dinámica social, con la transformación misma de las estructuras sociales, la cual posee un contenido específico, amplio y complejo de elementos, que por su naturaleza, se complementan e interactúan.

Así, cuando una de esas conexiones se agrieta o falla, surge un proceso de desorden que puede desencadenar un proceso de entropía o desgaste, porque los valores o ideales a que aspiran los hombres en sociedad tanto individualmente como en sus relaciones, no están bien definidos.

Es así como se ha vuelto frecuente escuchar frases tales como “los valores se han perdido.” Por lo que Pabón (2013) sostiene que: “...los valores no se pierden, se pierden los seres



humanos. Practicar o no los valores, es simplemente cuestión de voluntad: querer hacerlo.” (p. 5) El ejercicio de la voluntad individual sugiere que cada sujeto actúe según su propia idiosincrasia y convicciones; como se trata del ejercicio de la libertad, ello se resume a que el individuo haga lo que realmente quiere hacer, libre de coacción e imposiciones.

Practicar valores sin que otros lo ordenen es un evento profundamente importante: es la naturaleza de lo que se es como ser humano, de conformidad con los cursos de acciones que se llevan a cabo. Un ejemplo cotidiano es valorar que alguien agradezca que se le ceder el asiento de un transporte público a una mujer en estado de gravidez, algo que hoy por hoy no se ve a diario; pero todavía hay personas que practican el civismo intencionalmente, y con ello contribuyen a que la convivencia cotidiana sea pacífica y agradable.

Por otra parte, Juárez (ob. cit.) sostiene que “si se quiere incidir realmente en la sociedad y hacer transformaciones efectivas habría que destacar las coincidencias de nuestra cultura y sus valores” (p.70). Es por ello, que el desarrollo del ciudadano profesional debe vincularse al área sensible del ser humano y a los juicios que guían su actuación.

De ahí la naturaleza estratégica y de gran relevancia que asumen los valores dentro de todos los subsistemas que componen la sociedad, puesto que los mismos promueven grandes expectativas para el presente y el futuro, movilizandó la actuación y comportamiento de los ciudadanos.

Cabe destacar, que un valor según Gómez (2005) “es algo que asumimos libremente, cuando somos capaces de entender que el, en determinada circunstancia, conduce al bien” (p.237). En palabras de este autor, la moral y los valores tienen que ver con la conciencia crítica más profunda, con la capacidad de evaluar, juzgar, interpretar y sobre todo con la facultad de crear.

Por lo tanto, educar en valores debe convertirse en un eje transversal en los distintos niveles educativos, articulado con las políticas del Estado para el mejoramiento de la calidad vida de los venezolanos, el rol del sistema educativo es dirigir la atención en el ser humano para

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin y
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta**

Formación en valores: desde una perspectiva compleja



que tome conciencia de su realidad personal, para que así transforme su mundo. En concordancia con las ideas de Kliksberg (ob. cit.) cuando afirma “Si una sociedad cultiva sistemáticamente sus valores éticos cosecha resultados” (p.27)

De allí que la educación en valores es una respuesta a la necesidad que existe y aún persiste en los individuos de comprometerse con determinados principios éticos que coadyuven a evaluar las propias acciones y las de los demás. Visto así se requiere una educación transformadora que contribuya al desarrollo del ser humano, a través de lineamientos de acción inspirados en los valores fundamentales de la revolución francesa (igualdad, libertad, fraternidad y justicia, entre otros).

Uno de las complicaciones que enfrentan los profesores, independientemente del nivel educativo en el que se desenvuelvan como docentes, es la búsqueda constante de “cómo” educar en valores. Al respecto Pabón (ob. cit.) comenta que: “el cómo educar en valores es a partir de encontrar la estrategia adecuada y que didácticamente obtenga una respuesta fructífera, es la que hay que empezar por enriquecer para facilitar esa educación necesaria.” (p. 32)

Desde esta perspectiva, se debe comprender la validez y aceptabilidad de todas las metodologías por cuanto la educación de los valores ha de formar parte del desarrollo del currículo diario, no obstante, se exponen algunos juicios que puedan facilitar este hecho educativo, unos de esencia meramente empíricos y otros provenientes de fuentes literarias escritas por expertos en la materia; con ello se relacionan los contenidos teóricos expuestos con la práctica real, orientando al docente hacia técnicas posibles de ser comprendidas y aplicadas.

Una educación en valores debe ser una educación para una humanización integral que se traza como fin primario la supervisión crítica de los condicionamientos que impone la cultura al individuo. También se considera que se debe propiciar que los educandos puedan tener la oportunidad de discernir el pasado y prospectar el futuro, habituándolos al



pensamiento crítico, reflexivo y alternativo. Esto es lo que propugna el Método de Desvelamiento de Valores.

El Método de Desvelamiento de Valores, entendido como una acción sistemática que hace el educador que tiene como propósito estimular el proceso de valoración en los educandos para que éstos lleguen a darse cuenta de cuáles son sus valores y puedan sentirse responsables y comprometidos con ellos.

Siendo así, dado que el discernimiento de los valores es un proceso personal, se comprende que sí y sólo sí una persona experimenta un valor entonces éste existe realmente para ella. No es posible la valoración personal sin una conciencia de libre elección, por lo que será aspecto crucial y prioritario explorar y explotar los dinamismos de la personalidad que conducen hacia la autonomía, hacia la experiencia de ser persona, reduciendo las pretensiones de adoctrinamiento y favoreciendo el autoconocimiento, la observación, la reflexión y la actitud consciente hacia el aprendizaje significativo.

El educador ha de propiciar un tono afectivo, actitudes y hábitos hacia conductas valorales considerando que cada grupo humano posee una escala de valores que pueden provenir de fuentes diferentes sustentadas en intereses personales, creencias religiosas, culturas ancestrales, normas consuetudinarias, imposiciones de la moda, preferencias sociales, entre otras. En una educación en valores, es deseable promover una progresiva ruptura de estas escalas de valores y, en su lugar, reemplazarlas por reflexiones más acertadas.

En el mismo orden de ideas, se destaca que una de las características de la didáctica de desvelamiento de valores es la integración de una reflexión crítica personal y compartida, afectividad y acción: el objetivo es llegar a la conducta, pasando por el sentimiento y la claridad de ideas. A ello se une la intención práctica, actitudinal y conductual por lo que es adecuado buscar estrategias para lograr metas en el proceso de valoración. La persona misma del educador queda comprometida en el proceso; no puede ser cualquiera un buen



educador y guía para que el alumno desvele su mundo de valores. El educador tiene que respetar el camino descubierto y elegido por el educando

Es crucial que el alumno llegue a desarrollar habilidades para comprender lo que él realmente aprecia y así pueda actuar en atención directa a sus decisiones, desprendido de las impresiones e influencias del entorno que le rodea. En otras palabras, se trata de que el foco de valoración esté inmerso en la propia persona y no en otras. La práctica educativa, tanto en las familias como en la escuela, entendiendo por escuela a todos los niveles del sistema educativo, carece de un gran predominio de los procesos de transmisión de contenidos cognitivos y normas de conducta que van en perjuicio de los procesos de diálogo, reflexión crítica y libre elección, ocasionando que el sujeto en desarrollo se distancie de su propia experiencia de valoración pues de alguna forma va aprendiendo a responder a las necesidades y sugerencias de los demás y no a las suyas propias.

El desvelamiento de valores tiene por objeto ayudar a la persona a hacer contacto consigo misma para descubrir qué es lo que realmente aprecia, elige y quiere; la finalidad es desarrollar el proceso psíquico de valoración que le permita explotar sus propias actitudes. Este método no enseña los valores, pero los reconoce y ayuda a reforzar su autenticidad siempre que la persona esté dispuesta a vivir y a morir por algo que para ella tiene sentido, si está dispuesta a realizar un proyecto de vida personal coherente y valioso que merezca la pena. Esto podrá ser posible, si se lleva a cabo a través de un desarrollo heurístico, que abarque lo cognitivo, afectivo, social y moral.

Por todo lo anteriormente expuesto, es perentorio e impostergable un proyecto que optimice las oportunidades de las personas jóvenes que garantice la viabilidad de una vida verdaderamente humana, libre, plural y democrática. A tales fines, es necesario ahondar en un proyecto pedagógico que tenga, al menos, las siguientes metas:

- a. Formar en libertad y en unidad de la persona: lo cual hace referencia a liberar el pensamiento, pues la libertad es una conquista. Partiendo de que cada ciudadano



- es tarea de sí mismo y nadie – ninguna fuente, institución u organización – puede reemplazar tal función.
- b. Formar en creatividad y en los valores de la inventiva: considerando que cada persona posee un poder creador innato sin más limitaciones que las que derivan de sus propias actitudes y aptitudes. No obstante, sólo con la creatividad y la potenciación de las capacidades se sostiene la posibilidad de sobrevivir en un mundo tan dinámicamente cambiante. Sólo aquellas personas que puedan adaptarse a los cambios sociales podrán producir en forma creativa e innovadora.
 - c. Formar en valores de relación, diálogo, comunicación, participación y servicios: sin ellos el ser humano asume el riesgo de perderse en su integración social y, negativamente, anclarse a la soledad. El hombre se hace hacia fuera en un proceso de constante “dar” y “recibir” como algo espontáneo y natural.
 - d. Formar en el interior del ser: Previendo la ineludible amenaza de las condiciones y circunstancias externas. Es vital la explotación de las capacidades como factor crucial para que la persona conquiste sus propias metas, promueva sus esfuerzos para alcanzar sus propósitos y se aparte de aquello que no agregue valor a su propia vida.
 - e. Formar en respeto a la vida, amenazada hoy por el progreso técnico y utilizado a veces con fines contrarios al servicio del hombre.

Se trata entonces de formar a un hombre nuevo o más bien renovado para enfrentar un mundo también nuevo. El hombre nuevo ha de poseer pensamientos propios y decisiones autónomas, al menos en las dimensiones de su propia vida. Esto significa que la educación debe cambiar, por tanto, en la manera de actuar, evolucionando de forma simultánea a los cambios sociales del mundo de hoy, a menos que prefiera condenarse a un lenguaje silencioso.

Del mismo modo, debe considerarse las iniciativas de la UNESCO, que abordan las preocupaciones de la sociedad como el Pacto Mundial de la ONU, las Metas del Milenio y la



Carta de la Tierra. En consecuencia, se podría plantear una formación ética para propiciar transformaciones positivas para la sociedad.

Es importante reconocer que la educación en valores constituye un objetivo de primer orden para la comunidad mundial, lo cual ha alcanzado especial relevancia en la última década para la sociedad en general.

En este orden de ideas, las universidades deberán buscar los medios apropiados en aras de la formación del profesional, que necesita la sociedad y del perfeccionamiento de la preparación de sus docentes, para lograr tal propósito debe ser marco de referencia o guía para la actividad formativa del colectivo pedagógico y demás factores que intervienen en el proceso aprendizaje.

El proceso de formación del profesional en toda su amplitud, debe facilitar la participación activa tanto de estudiantes como de profesores, cuyos cimientos deben basarse en los intereses y necesidades acorde con la aspiración de la formación de un profesional que responda a las exigencias sociales.

Hechas las consideraciones anteriores, podemos ir más allá de una realidad, propiciando la reflexión crítica, para develar cuales son las competencias necesarias que debería reunir no sólo los futuros ciudadanos profesionales, sino los docentes que probablemente ni siquiera fueron formados para serlo.

Esta situación se complica si tratamos de explicar la actividad docente como actuación profesional, que requiere una preparación específica para su ejercicio, cuya idea se contraponen con aquellos que no poseen una visión no profesional de la docencia. Al respecto, a nivel universitario podríamos reflexionar acerca de las afirmaciones que realiza Zabalza (2007), el cual plantea que:

enseñar es una tarea compleja porque exige conocer bien la materia o actividad, saber cómo aprenden los estudiantes cuyo aprendizaje se ha de



guiar, manejar bien los recursos de enseñanza, que se adecuen mejor a las condiciones en que ha de realizar sus trabajo, etc. (p. 111)

Ciertamente, lo que nos encontramos en el mundo de la educación debemos interiorizar, para luego exteriorizar esa realidad, a través de acciones, iniciativas o estrategias de aprendizaje, adaptadas a los nuevos escenarios. Así, es oportuno concebir que en el contexto no sólo de la educación superior, sino que en todos los niveles educativos, la gestión del proceso de aprendizaje, deba estar fundamentada en una praxis pedagógica pensada y estructurada, para fomentar y propiciar valores, bajo un escenario de reflexión y crítica, alrededor de un diseño curricular dinámico, flexible y adaptado a las exigencias del entorno.

Partiendo de este supuesto, se podría resignificar las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas, que debería reunir los futuros profesionales. Esto va más allá de la modificación de un programa de una asignatura o de un proceso de promoción dentro de las Universidades o instituciones educativas.

REFLEXIONES FINALES

Cada época histórica se distingue por los valores que la guían, de los cuales el hombre extrae las normas para su convivencia, por tanto la educación desde sus inicios debe llevar a los seres humanos a elaborar juicios que tengan una base objetiva, en la medida de lo posible, independientemente del propio deseo.

Es por ello que desde la perspectiva de una epistemología de la complejidad, el problema del conocimiento y por ende de la educación, se aborda desde una concepción sistémica del pensamiento, y a la vez continua y discontinua, lineal y mediante líneas de fuga, entendiendo al pensamiento como pensamiento complejo, a partir de una visión evolutiva del conocer pero también de un desarrollo a saltos discontinuos, un pensamiento en dependencia con las visiones de él o los observadores.

En este sentido, la propuesta educativa de Morín en el marco de la Complejidad implica aprendizaje comprensivo del conocimiento multidimensional, que contempla la formación



orientada al abordaje de problemas, promotor de la integración de saberes y la interculturalidad, alejado de verdades absolutas en el reconocimiento de la incertidumbre el error, la ilusión y la comprensión de realidad desde la diversidad.

Un aprendizaje que incorpora al sujeto cognoscente, su emocionalidad, sus experiencias, el entorno donde se produce el acto de conocer y el contexto donde deviene el aprendizaje. Lo que se pretende es formar al verdadero ciudadano, como aquel que consciente y libremente participa en la búsqueda del bien común de su comunidad y de su entorno en general.

La realidad del siglo XXI plantea a las Instituciones de Educación Superior un proceso de cambio y transformación, con el propósito que las mismas respondan y su actuación se corresponda con las demandas sociales. De allí que la universidad, ha de dar un viraje, que inicia a partir del siglo XXI, se propone entre otros aspectos, lograr en los estudiantes una formación general integral, la que exige de ellos poseer una alta competencia profesional en el ámbito específico de su desempeño científico, técnico, social y cultural, así como tener un elevado compromiso social con los intereses de la nación.

Ante tales desafíos, es necesario que la universidad y sus actores sociales redefinan los modos de abordar las problemáticas del contexto, de construir el conocimiento y de hacer ciencia, todo ello en sincronía con las exigencias del mundo actual, el cual está signado por la coexistencia de realidades complejas, la incertidumbre, las contradicciones, y las fuerzas que lo gobiernan.

La educación es una fuente inagotable de valores. Un valor es aquello capaz de apartar al individuo de la indiferencia, sugiere la libertad de elegir entre una cosa u otra. Dicho en otras palabras, solamente se puede hablar de valor cuando se mueven las tendencias hasta tocar la voluntad de las personas. En el ejercicio de la educación los valores están presentes. Ellos inspiran la práctica educativa, pues la relación educación- valor es intrínseca al mismo acto de educar por ello es que debe ser prioritaria.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

**Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin y
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta**

Formación en valores: desde una perspectiva compleja



La educación en valores no puede seguir siendo un aspecto aislado de los planes de acción educativa. Por el contrario, debe ser un eje integrador de todo lo que la escuela es y hace; de continuar con las prácticas presentes hasta hoy, la escuela no podrá cumplir su misión de formar hombres y mujeres con capacidad real de vivir con libertad.

En estos tiempos de convulsión social, la visible pérdida gradual de valores parece ser una consecuencia más de la decadencia social, el fomento y el rescate de los valores debe ser una prioridad social, pues ello no solamente contribuye a un crecimiento personal, sino que debe percibirse como un beneficio social en masas que condiciona los cambios dentro de una nación.

Así pues, los docentes en ganados al rescate de lo que se considera perdido, deben ser los pioneros ya que probablemente es la escuela una de las pocas instituciones preocupadas por tan importante tema. Y es que formar en valores no es fácil. La formación de actitudes es una tarea básica más valiosa que la transmisión y réplica de conocimientos y no tanto por aquello de que con el tiempo las cosas aprendidas de memoria se olvidan, expresión por demás cuestionable, sino porque la predisposición del que obra, sigue siendo una pieza clave en la educación.

Ahora bien, frente a los elevados niveles de incertidumbre en torno a la pregunta de cuáles son los valores necesarios en la sociedad y cuáles debería promover un docente en su aula de clases, se puede explorar el terreno del consenso señalando que la tarea del educador puede circunscribirse a ayudar al estudiante a encontrar sus propios valores y actuar con sentido de pertenencia a su propia vida. Esto no significa que el docente manifieste sus propios valores y los presente como una opción de vida. Ante esta situación el docente debe estar consciente de que un ambiente desfavorable puede conspirar en contra de lo que se pretende hacer en la escuela, como por ejemplo el individualismo, la competitividad, el razonamiento superficial y la poca preparación en la educación moral.



Frente a lo anterior, diversos autores han encaminado esfuerzos para estudiar y exponer las alternativas que le permitan al docente formar y formarse en el campo de la educación en valores. Existen por lo tanto, muchos principios y estrategias metodológicas pero lo importante no es la cantidad de estrategias lo que podría asegurar el éxito de la vivencia de un valor sino la calidad del proceso.

En otras palabras, dependerá mucho del docente para asegurar que la escuela sea una fuente inagotable de valores. Adicionalmente, no puede ignorarse que el docente forma para la libertad y en libertad, en la creatividad, en la relación, en el diálogo, la comunicación, la participación y servicio. Se trata de formar hombres nuevos.

Finalmente, el hombre es educable por lo que el aprendizaje puede ser incentivado por el docente. Una relación profesor-alumno, amistosa, respetuosa y centrada en la educación del alumno estimula el aprendizaje. Ya que el aprendizaje se fomenta cuando el estudiante está dispuesto a aprender.

Por último, también señala que el aprendizaje más importante corresponde a un valor, a una razón para vivir. Las actitudes manifiestan valores y el valor es un ideal que trasciende la vida y las situaciones, mientras que la actitud hace referencia a las situaciones concretas; es decir, atiende al objeto, tiempo, contexto y tipo de acción.

La responsabilidad fundamental de una institución educativa y sus docentes es la de mostrar en su vida cotidiana los valores en los que cree, para incentivar el desarrollo de actitudes. En este aspecto, los valores no se imponen, sólo se proponen y ejemplifican vivencialmente en la cooperación, no en la competencia.

El objetivo de un educador debe ser que en las actividades que se desarrollen en su curso logren que los estudiantes sean capaces de establecer juicios consistentes y autónomos, derivados de modos de pensar y sentir que les permitan hacer frente a sus decisiones vitales.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**

**Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Loyda Mercedes García Estelin y
Daniel Antonio Verenzuela Barroeta**

Formación en valores: desde una perspectiva compleja



REFERENCIAS

Acosta, R. (2010). *La educación del ser humano: un reto permanente*. Caracas: Universidad Metropolitana.

Freire, P. (2001). *Pedagogía de la indignación*. Madrid. España: Morata.

Gómez, E. (2005) *La responsabilidad moral de la empresa de la empresa capitalista*. Caracas: Fundación Valle de San Francisco.

Juárez, J. (2012). Educación en valores. *En Educación para transformar el país, 2012* (pp.67-77). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Kliksberg, B. (2004). *La ética y el capital social cuentan*. Valencia: Universidad de Carabobo.

Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas: Ediciones FACES/UCV.

Morín, E; Roger, E y Motta, R. (2002). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.

Quintero, I. (s.f.). Educación moral, afectos y valores. [Documento en línea]. Disponible: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f7/Ensayo_sobre_la_educaci%C3%B3n_moral.pdf

Pérez, A (2009). *Educación en Valores y el Valor de Educar*. Caracas: Editorial San Pablo.

Sarramona, J. (2000). *Teoría de la educación*. Barcelona: Ariel.

Zabalza, M (2007). *La enseñanza universitaria*. 3ª Edición. Madrid: NARCEA, S.A. de ediciones.

CAPÍTULO

7

Glenda Escalante

Juan Montserrat

Cultura organizacional y fijación axiológica
en escenarios dinámicos

ISBN: 978-980-12-9042-1
Depósito Legal: CA2016000098

SEPTIEMBRE, 2016



Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos

Glenda Escalante

Licenciada en Administración Comercial, Máster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Profesora-Investigadora de la Universidad de Carabobo.
Email: glendaescalantem@gmail.com

Juan Montserrat

Licenciado en Relaciones Industriales y Abogado, Máster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Profesor-Investigador de la Universidad de Carabobo.
Email: juan.montserrat@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Las diversas acepciones de cultura que existen en la disciplina administrativa y por extensión en todas las ciencias sociales constituyen una señal inobjetable de la superlativa complejidad que entraña este constructo en la práctica. Referir a la cultura es reivindicar lo humano de todos los agregados sociales, es sin duda ubicarse en los aspectos más significativos de la existencia humana y descifrar desde allí todo el contenido estético y axiológico del acto individual y colectivo. Es pues la cultura centralidad innegable en el estudio del comportamiento humano en su clave antropológica sustantiva y en la escena particular del mundo organizacional.

La teoría administrativa más ortodoxa, así como la más renovada han puesto especial atención al tema de la cultura organizacional en virtud de su importancia de cara a la consecución de la vida productiva de las organizaciones y, en estricto sensu, a la prosecución de la dinámica de estructuración social particular.

Existen muchos elementos que se subsumen en cualquier acepción de cultura organizacional que se tenga, pero todas tienen en “los valores” núcleo semántico común. Así, la cultura pone en relieve los elementos de la vida social que pueden ser valiosos para los grupos de referencia organizacionales (fundadores, accionistas, directivos, gerentes, líderes en general),



por tanto, no es casual que muchos autores hayan brindado carácter instrumental al concepto de valor dentro del concepto de cultura organizacional. En este orden, es menester indicar que la noción general y compuesta de cultura organizacional se pasea por fenómenos concretos y abstractos, unos fáciles de identificar como los rituales y las costumbres, y otros condensados en ideas colectivas que orientan el comportamiento en un plano consciente que está muy relacionado a la primera socialización (inducción) organizacional, en otras palabras, se trata de un profundo arraigo en la percepción de “valor” social por encima de construcciones individuales con identidad atribuible a entornos más íntimos (la familia, la afiliación política y religiosa, entre otros).

La sociedad actual ha acelerado su *tempo* social y ha insertado un ritmo distinto que hace de todo escenario una vorágine de flujos y contraflujos, entradas y salidas, que hacen difícil la fijación de valores (en adelante fijación axiológica) organizacionales con la frialdad programática que hasta ahora se ha propuesto en la bibliografía. A tenor de todo esto es imperativo descifrar el mecanismo de enculturación por valores e intentar establecer estrategias que permitan superar el riesgo de implantación de valores negativos o antivalores que pudieran entorpecer los fines axiales de las organizaciones.

En Venezuela la espiral de entradas y salidas (del mercado fundamentalmente), el influjo avasallante de las políticas públicas en los sectores productivos, la rigidez regulatoria y la incertidumbre derivada, han creado una tormenta perfecta que se materializa en una anomía dramática al interior de casi todos los agregados sociales, incluyendo a las organizaciones, lo cual es causa sui para procesos de desmotivación alarmantes, sensaciones de intrascendencia, depresión, desarraigo, canibalización en el vínculo social debido a la condición general de “estado de necesidad” y desagregación pernicioso de valores esenciales para la vida social por su pérdida de centralidad en las acciones y discursos de los grupos de referencia. En este contexto el presente estudio intenta recrear una descriptiva con fuente argumentativa de diversos autores, pero con el profundo compromiso académico de elaborar siempre en el marco de una crítica reflexiva que permita ubicar toda afirmación y



todo argumento en el mundo de las realidades y las coyunturas, lo cual erige toda la discusión como propuesta frente a lo aparentemente inextricable.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha indicado *ut supra* la cultura es un constructo que brinda la impresión de abarcarlo todo, se trata de una suerte de Alef (número híperabstracto) conceptual que obtiene su complejidad del número significativo de aspectos que lo componen. En este sentido, referir por ejemplo al universo amplio de los mitos, los rituales y las costumbres, sugiere sin duda arduas horas de trabajo y un mar de significados que descifrar de los actos humanos. Por otra parte, cuando el estudio de la cultura se orienta hacia los valores, entonces es imperativo preparar todo un arsenal argumentativo que tome forma en la filosofía y luego derive en las disciplinas científicas correspondientes. Pese a lo anterior, es necesario indicar que la teoría administrativa adquiere un valor excepcional por sus formas de acometer la didáctica de la cultura organizacional.

Con lo anterior, es necesario precisar algunas definiciones de cultura organizacional para dimensionar el concepto. En afirmación de Robbins y Coulter (2010), “se ha descrito la cultura como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46). Por otra parte, y en el mismo tenor Chiavenato (2010) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores y creencias compartidos por los miembros de una empresa e influyen en el comportamiento, además de definir la base convencional a través de la cual la corporación se ve a sí misma y visualiza su ambiente” (p. 51). Nótese de la similitud en los conceptos y en la incorporación necesaria de los valores como categoría instrumental (en las nociones) y sustancia fundamental para los análisis.

La cultura organizacional es pues la plataforma comportamental de la organización como un todo orgánico, de allí deriva su centralidad en el estudio de las estructuras, ya que es sin duda la base hipóstila de la configuración axiológica de éstas y se convierte en la fuente de la que emanan problemas y soluciones. Al respecto, es valiosa la afirmación de Celis:

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD Glenda Escalante y Juan Montserrat



Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos

Las organizaciones concebidas como sistemas sociales hacen suyas las tres bases socio-psicológicas de éstos: la representación de conductas y reglas a través de los llamados papeles o roles; los valores, que se constituyen en la base de tales conductas; y las normas, que prescriben y sancionan las conductas.

Esto hace de las organizaciones entes dinámicos que mantienen comunicación permanente con su entorno, representando en la cultura – serie de presunciones derivadas de la sociedad sobre cómo pensar y cómo comportarse– de las distintas sociedades de las cuales emergen, por cuanto las organizaciones surgen para satisfacer las necesidades de un colectivo: la sociedad (Celis, 2012, p. 17).

Algunos autores como Chiavenato aventuran, en un intento por acotar el espectro complejo de la cultura organizacional, algunas afirmaciones sobre caracterizaciones genéricas de la cultura que, desde la perspectiva de quienes escriben, constituyen el leitmotiv de la teoría administrativa con las cuales se corre el riesgo, imbuidos en una idea programática, de ser en extremo simplistas, pese a que en la mayoría de los casos son afirmaciones acertadas cuando no surgen alrededor de juicios de valor, los cuales suelen derivar de expresiones como “cultura de las empresas exitosas” o “cultura de los más grandes del mercado”. De las cuales se deduce un criterio de verdad que no es correcto, en virtud de que homologan teóricamente sin comprender el carácter normalmente sui generis de la cultura, aun cuando desde luego, por surgir en un entorno socio-cultural común, operan sobre cánones similares. De cualquier modo, la siguiente caracterización de la cultura elaborada por Shein (1986) y citada por Chiavenato es absolutamente valiosa en un sentido didáctico, y complementaria a lo expresado por Celis *ut supra*:

Los elementos de la cultura son los siguientes:

- Regularidades en el comportamiento e interacciones entre las personas, como el lenguaje, los términos, los grupos informales y los rituales que marcan la deferencia y el trato entre sí.
- Normas que rigen a los grupos de trabajo, como los días de pago, los días de vestimenta casual, etcétera.
- Valores predominantes de la organización, como calidad del producto, precios, disposición interna, confianza, responsabilidad, etcétera.

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

Glenda Escalante y Juan Montserrat

Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos



- Filosofía que guía las políticas de la organización en cuanto a los empleados, clientes, accionistas, etcétera.
- Reglas del juego para permanecer y ascender en la organización, las normas que un nuevo empleado debe aprender para ser aceptado.
- Clima organizacional y la percepción de las personas respecto del ambiente físico y psicológico. Aquí caben las formas de interacción entre los miembros, con sus superiores, los clientes o los extraños (Chiavenato, Op. Cit. p. 51)

Sin duda la cultura organizacional opera como aspecto esencial de las organizaciones como sistemas sociales o socio-culturales, y por su condición dinámica es impactada de forma regular por las variaciones del entorno, corrigiendo y adaptándose en razón de las exigencias y dependiendo de los tiempos de corrección de los actores sociales al interior, lo cual constituye otro aspecto de marcada relevancia que se encuentra atado al tipo cultural que moviliza a los integrantes y si es susceptible de brindar herramientas para el cambio contingente y dinámico del entorno. En este sentido quienes escriben suponen que la clave sustantiva para que estas cosas sucedan en una escena positiva son los valores practicados en la organización, que surjan más allá del programa corporativo y sean expresión emotiva de los efectos del proceso de trabajo. Al respecto, Montserrat (2008) señala lo siguiente:

...el proceso de trabajo es el centro de las configuraciones culturales más arraigadas de los trabajadores, ya que de alguna manera preconfigura el conjunto relacional que se dispone en la dinámica del trabajo, con lo cual, en modelos tradicionales de corte Taylor Fordista y en sus derivados históricos (sujetos a enfoques donde los trabajadores son plenamente funcionales al sistema organizacional) surge un individuo con diferencias marcadas en relación a los gestores organizacionales de niveles decisorios, determinando los esquemas de conflictividad y agregando al sistema niveles acelerados de entropía (Montserrat, 2008, p. 354).

Queda sujeta a la evidencia, como señala el autor, toda una intencionalidad programática por parte de los grupos de referencia frente al carácter funcional a la productividad que debe tener el comportamiento de los trabajadores, lo cual constituye el quid de un debate amplio sobre el rol social de las organizaciones. En este sentido queda por descifrar el contenido ético de estas prácticas, toda vez que los procesos de mediatización deben necesariamente ser revisados en diversas dimensiones. Así, que la cultura sea instrumental a



los fines de la organización no debe dejar encriptada ni por fuerza la intención de convertir a los trabajadores en sujetos acríticos y sin capacidad de erigirse como nichos reflexivos valiosos frente a los cambios propuestos por los grupos de referencia organizacional o exigida por el entorno.

ESTRUCTURA AXIOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES

La axiología puede definirse como la rama de la filosofía que estudia los valores, pese a ello su contenido semántico es un poco más complejo, en virtud de que subsume el estudio y elaboración de una teoría general de los valores.

Urban fue el primero en usar axiología para traducir la expresión alemana Werttheorie (teoría del valor) que el economista Von Neumann había introducido en economía como teoría del valor económico, y que Ehrenfels y Meinong, entre otros, habían tratado como teoría general de todos los valores. El vocablo axiología es usado a veces como equivalente a teoría general de los valores, incluyendo los llamados disvalores o valores negativos. Se usa más particularmente en relación con valores éticos y estéticos (Ferrater Mora, 2004, p. 287)

Los valores en su conjunto operan como guías del comportamiento humano que se fundan en la representación universal del bien común por encima del individual y de la justicia en su sustancia equitativa, que no es más que igualdad con justicia. Connota pues la axiología un entramado holístico en la esfera filosófica que por ser sustancialmente dinámica y complementaria es compleja.

“Los valores organizacionales corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente” (Chiavenato y Sapiro, 2012, p. 79). Puede observarse el uso por parte de los autores de la expresión “cultura de la calidad” para referirse a un valor, con lo cual, y en este caso particular, el concepto de cultura es utilizado de manera instrumental para brindar nociones sobre un valor. Esto, desde la perspectiva de quienes escriben es un recurso común que si bien desde la lógica proposicional es una falacia de construcción, en la práctica deja entrever una relación estrecha entre la cultura y los valores que supera la

ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES: GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD

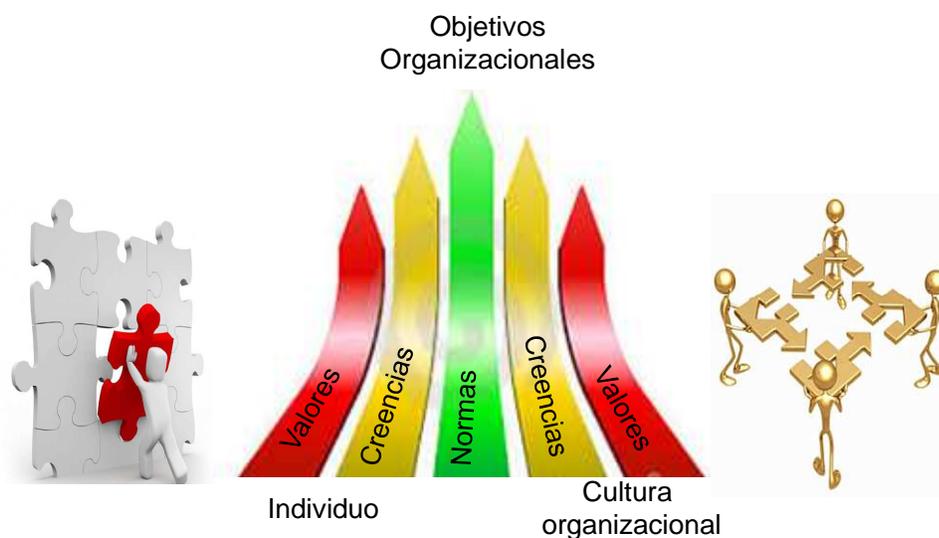
Glenda Escalante y Juan Montserrat

Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos



diatriba ontológica de cuál de los dos es primero. De cualquier modo, es evidente que los valores fundantes de una organización brindan sentido a las configuraciones culturales, por lo cual es impensable la cultura organizacional sin guías prístinas de comportamiento, por lo menos entre los fundadores.

Pese a lo anterior, los valores no persisten en la mayoría de los casos y suelen agotarse en la medida en la cual los grupos de referencia son sustituidos. Este agotamiento tiene expresión en acciones laxas frente a la legitimación cotidiana del valor, relativismo recurrente y, en el peor de los casos, la emergencia de antivalores que terminan por horadar de manera irreversible la cultura organizacional sino no se advierte su inserción en la conciencia colectiva. En este orden, es común suponer que los valores estarán siempre blindados en la medida en la cual lleven consigo todo el halo de la autoridad que los creó, y esto suele ser un error cuando se evalúa el efecto del valor en el comportamiento de subculturas surgidas como expresión emotiva de la forma en la cual se disponen los trabajadores en el puesto de trabajo.



Escalante y Montserrat (2016)



Un ejemplo puede ser el siguiente:

Si la alta gerencia, conjuntamente con los accionistas, decide reorientar los valores y fijar una escala axiológica distinta, y se propone instituir valores en boga como “la lealtad organizacional”, es importante valorar antes cuál es la percepción que tienen los trabajadores de la decencia laboral (en alusión al concepto Trabajo Decente esbozado por la Organización Internacional del Trabajo), en virtud de que en condiciones de trabajo precario no puede solicitarse una práctica cotidiana que integre la lealtad organizacional como algo valioso, y si esto no es tomado en cuenta, puede ocurrir que por un efecto retaliativo denominado por Bies, Tripp y Kramer, citados por Muchinsky (2000) “termodinámica de la venganza en las organizaciones”, emerja un disvalor o valor negativo. Todo esto es un efecto recurrente en organizaciones que preconizan valores sin auscultar primero cual sería el efecto frente a la realidad de los procesos y sus efectos emotivos, incluso frente a postulados éticos normativos. Al respecto Montserrat y Delgado señalan lo siguiente:

Una de las posturas de la ética normativa está orientada a la construcción de normas y leyes universales que determinen las acciones de los agentes morales sobre la base de la verdad, producto de la racionalidad y el consenso intersubjetivo originario.

Es conveniente en este sentido aclarar que quienes se adjudican la capacidad de racionalizar normas y leyes morales, no son necesariamente representantes naturales de todo el conjunto social, por tal motivo, los criterios de verdad que se invocan en los productos deontológicos no cumplen siempre con las necesidades de todos los agentes o actores, y por el contrario producen fricciones que con el tiempo terminan deslegitimándolos (Montserrat y Delgado 2010, p. 31).

La axiología, también llamada ética axiológica, tiene la recurrente dificultad de no poder siempre constatar el “criterio valor” que frente al conjunto social hace que algunos puedan imponer la sustancia de lo correcto frente a lo incorrecto como criterio de verdad. Acá surge una suerte de imponderable filosófico que tiene implicaciones en lo estético (sensible): la racionalización de un valor está intermediada por el “valor social” que tiene el sujeto que lo promueve, por tanto, debe existir una ligera y, por lo menos, aparente consistencia entre el



origen y las intenciones, entre el sujeto promoviente y la sustancia del valor. De no verificarse esto comienza un proceso inmediato y muy rápido de deslegitimación del valor en su contenido de verdad social cuya consecuencia puede ser el desuso, la relativización del valor, la modificación cualitativa o la emergencia de un disvalor o valor negativo. Es necesario señalar que el vacío axiológico es un sin sentido, por tanto no se puede abandonar el comportamiento humano en las organizaciones a su individual arbitrio sin antes proponer racionalmente guías objetivas de comportamientos que puedan ser instrumentales a los fines amplios (productivos y sociales) de la organización.

Las configuraciones axiológicas de las organizaciones deben hacerse a tenor de una evaluación racional de los aspectos que pueden obrar como óbices importantes para la implantación de un valor. Al respecto, es de valor indicar que las nociones adaptativas ya estudiadas por la sociología del trabajo que señalan que el trabajador es sólo un instrumento de y para la productividad, hacen pensar en una sublime suspicacia heredada por el mundo del trabajo frente a las propuestas axiológicas de los grupos de referencia originarios en las organizaciones. En virtud de esto, no es descabellado pensar en la emergencia de nuevos espacios dialógicos en el trabajo que promuevan la participación de todos los integrantes de las organizaciones en la formulación y configuración axiológica.

Hasta ahora, de la herencia industrial, se deduce lo siguiente:

el fin de la ética en la gestión...no es otro que hacer al factor trabajo funcional al sistema de alta productividad, someterlo a condiciones de adaptabilidad en razón del proceso de trabajo, sus peculiaridades e intencionalidades asociadas al beneficio y la acumulación, dando génesis a una perspectiva signada por normas que tienen base, en términos teleológicos, en aspectos no tan humanos; se estaría asistiendo a una deshumanización de la ética que, sobre la base de la reificación, sería un instrumento más para justificar la pérdida de decencia y dignidad en el trabajo (Guerra citado por Montserrat y Delgado. Op. Cit., p. 32)

Puesto en antecedente un tanto romántico, o intermediado por el *deber ser*, la filosofía corporativa no deja de ser importante, de hecho lo es por el simple hecho de que “la



evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan” (Chiavenato y Sapiro, Op. Cit., p. 79).

La tesis de los Grupos de Interés o Stakeholders es sin duda de valor trascendental en la configuración axiológica de las organizaciones, pues en cuanto a los aspectos humanos y las emotividades subyacentes, éstas son sistemas abiertos sin ninguna posibilidad de autopoyesis. En este sentido se puede argüir que las relaciones con el entorno constituyen una práctica vital en esa noción binaria (interno-externo) que debe ser plataforma para la instauración de valores con criterios de verdad social. Por tanto, recurrir a los aliados, clientes, comunidades e incluso competidores es vital para estructurar un escenario axiológico con capacidad para adaptarse a la dinámica avasallante del entorno y que permita guías de comportamiento no susceptibles de ser relativizadas por la policromía con la cual se presentan a menudo las contingencias.

Las organizaciones en cuanto a los valores no deben ser necesariamente novedosas, deben ser fundamentalmente confiables y consistentes. En este orden, si la empresa no es capaz de consolidar trabajos decentes entonces debe posponer en su configuración axiológica la ya mítica “lealtad organizacional” y potenciar la responsabilidad, el respeto y la diversidad como plataformas sustanciales para paliar los diferenciales en cuanto a la dignidad en el trabajo, sin perder la orientación hacia una vinculación social efectiva y enriquecedora que opere como garantía para la calidad y consecución de los procesos productivos.

Con lo anterior puede argüirse que los Grupos de Interés se potencian en sobre un criterio bilateral, es decir, la búsqueda de respuestas axiológicas debe promoverse en dos sentidos, uno dirigido al entorno con sentido ético, y otro la promoción de acciones éticas del entorno frente a la consistencia axiológica de las organizaciones. Como un buen ejemplo de esto, puede citarse la relación estrecha entre el gobierno de los estados Unidos y algunas empresas con consistencia ética en el marco de la gran crisis de 1929.

Las configuraciones axiológicas de las organizaciones entrañan procesos complejos de reconocimiento de capacidades, relaciones, perspectivas, expectativas y nociones históricas



sobre la orientación ética cuyo impacto estético pueda abrir puertas emotivas entre el sujeto y la cultura que consoliden relaciones de influjo bilateral positivas.

RELACIÓN DE BILATERALIDAD CULTURA ORGANIZACIONAL-INDIVIDUO

El estudio del comportamiento del individuo comprende desde su personalidad y actitudes hasta el aprendizaje, motivación y estrés en el trabajo. El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005). De ésta afirmación hecha por los autores se deduce que el individuo no es ni puede ser pasivo frente a la cultura organizacional y sus esquemas teleológicos, ya que en un esquema de obligatoria acción social (se alude a la acción social desde la perspectiva weberiana), todo acto colectivo (cultural) es necesariamente evaluado, asimilado o rechazado por el individuo, lo cual inmediatamente tiene otra respuesta de la estructura cultural, hasta instaurarse una circularidad que puede ser positiva o negativa para la organización y sus posibilidades de fijación axiológica. En este sentido, se proponen dos escenarios de bilateralidad cultura-individuo, en los cuales se ilustra la concurrencia de respuestas desde el sujeto y desde la cultura en el entramado dinámico que supone la vinculación cotidiana.

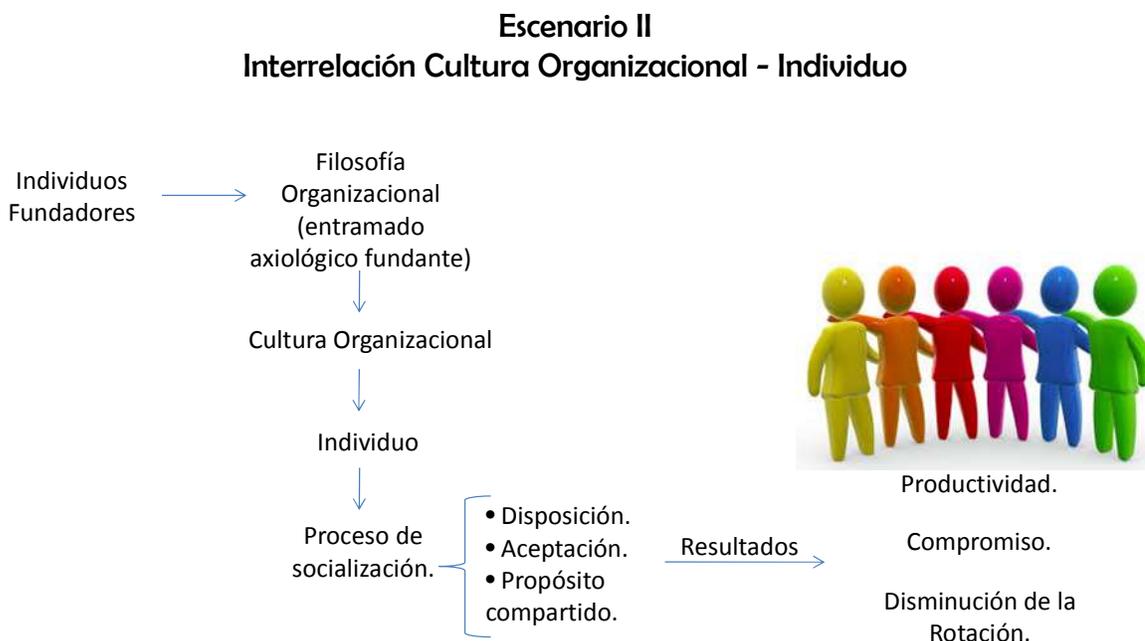
Escenario I: Interrelación Individuo – Cultura Organizacional

Acá se propone una relación de concurrencia sujeto-cultura que sugiere la reivindicación del estudio de los tipos de liderazgo y ante cuales es susceptible positiva o negativamente la organización. En este sentido, una organización que no permita permear al interior de su cultura las propuestas de un líder carismático y transformador puede generar conflictos y estados de desmotivación que necesariamente pueden incidir en el rendimiento del individuo y en aquellos trabajadores en los cuales éste tenga reconocible ascendente. Por tanto, frente a las propuestas de rechazo o adaptación del individuo a la cultura de la organización es imperativo comprender que deben manejarse diversos efectos, algunos de los cuales pueden derivar en alta conflictividad, y otros en procesos positivos de cambio organizacional inoculados por el individuo.



Escenario II: Interrelación Cultura Organizacional - Individuo

Este escenario es de alguna manera, y según las “ortodoxias” organizacionales, el ideal en virtud de que existe pleno acoplamiento del individuo a los modos de convivencia organizacional, lo cual en perspectivas conservadoras induce a generar un marcado status quo, según los fundadores, es garantía de orden y productividad. Es menester indicar que los mecanismos que se activan para responder al influjo externo deben ser similares a los que se activan para responder al influjo interno por parte de individuos con capacidades para ejercer liderazgo. En este sentido, la valoración racional de lo propuesto desde lo individual puede significar el comienzo de la divina geometría de la oportunidad para la organización, en virtud de que el sujeto siempre es portador de una capacidad enorme para establecer escenarios novedosos debido a la heterogeneidad axiológica que le permite formar parte, por lo menos, de dos entramados culturales: el nacional y el organizacional.



Estos escenarios propuestos complejizan de manera significativa la fijación axiológica en la cultura organizacional, en virtud de que debe hacerse una revisión cualitativa referida a las percepciones del individuo en cuanto a su trabajo (procesos), normas, relaciones-vinculaciones, estructura y posibilidades de cambio. También se propone la creación de escenarios dialógicos en los cuales se genere la ficción de no autoridad para lograr, en una especie de “velo de la ignorancia” (alegoría al velo de la ignorancia de John Rawls en su Teoría de la Justicia) un estado originario de reflexión ética y axiológica que le brinde un sentido más preciso a la participación de los individuos en el cambio organizacional a partir de estrategias novedosas de asimilación o fijación axiológica.

RETOS PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN AXIOLÓGICA: CASO VENEZOLANO

Tal como indican Daft y Marcic (2008), el ambiente general es muy poco influenciado por las organizaciones, por tanto es difícil de manejar y frente a él sólo es posible establecer



estrategias que permitan sacar partido de las circunstancias que van surgiendo en la vorágine que supone el nuevo sistema capitalista de mercado con los recursos y capacidades disponibles. El ambiente externo según estos autores suele dimensionarse de la siguiente manera: Internacional, Tecnológico, Sociocultural, Económico, Político-Legal, a los cuales podemos añadir los caracterizadores cualitativos del consumidor o cliente.

Venezuela es un país mono productor con un modelo de organización económica subsidiario a la industria petrolera de extracción y refinación. Esta característica ha incidido dramáticamente en la configuración cultural del país, al extremo de haber impactado negativamente la percepción que del trabajo han construido sus habitantes. De acuerdo a la nomenclatura de Daft y Marcic, las organizaciones venezolanas deben establecer estrategias contingentes en todas las dimensiones debido a la efervescente práctica interventora del poder político en los procesos productivos. En este sentido, es necesario hacer mención del influjo pernicioso de la degradación axiológica del país en los entornos organizacionales, por tanto, si bien los factores económicos, político-legales e internacionales son, además de vitales, transversales, en virtud del contenido y orientación del presente quienes escriben concentrarán esfuerzos en el ambiente sociocultural en el cual deben prosperar las organizaciones en Venezuela.

La crisis estructurada y desestructurante en Venezuela ha significado un hito funesto para la práctica empresarial en virtud del influjo pernicioso que ha supuesto la degeneración axiológica dramática que se ha instaurado en el país en referencia a los valores ciudadanos prístinos que brindaron cohesión e identidad algunos años atrás, pese a las acciones de la clase política y a los efectos del leitmotiv nacional, es decir, la condición de mono productor-extractor de materias primas. A tenor de lo escrito, la política pública errática en materia educativa y de referenciación para los agregados sociales ha generado un cuerpo orgánico que reclama derechos más allá de la condición ética esencial para presumirse facultado. En este sentido, se advierte la infiltración y posterior encriptación de disvalores o valores negativos en las fuerzas productivas debido a un empoderamiento vacuo que se ha hecho funcional a una entidad ideológica que intenta homologar las percepciones éticas y



las configuraciones axiológicas de un universo plural que sólo debe ver en el respeto, la tolerancia a los diferenciales de cualquier índole y la axiología republicana los valores sustantivos para el ordenamiento social en fase fundacional.

Puesto en perspectiva, se evidencia un deterioro en las condiciones de ambiente que inciden de manera directa en los entramados culturales al interior de las organizaciones. En este sentido, la acumulación de energía social alrededor de disvalores o valores negativos como la individualización extrema, el egoísmo institucionalizado y “la transacción extra legal” han generado daño agravado en los frágiles y delicados contornos culturales y axiológicos en las organizaciones, estableciendo escenarios disfuncionales con alarmante propensión a la conflictividad y al impacto que ésta puede tener si se erige como leitmotiv al interior de los espacios de trabajo. Surge eventualmente, producto del influjo del individuo en la cultura organizacional y de la cultura nacional en éste, una circularidad truculenta que termina por excluir los valores más sublimes como la alteridad, la solidaridad, la cooperación y el respeto por otros que pudieran ser instrumentales al estado de necesidad que se impone como legítima justificación de los actores sociales para la práctica del desarraigo, el irrespeto y el no trabajo como disvalor emergente.

Todos estos elementos hacen que la práctica organizacional quede rezagada en Venezuela frente a las tendencias y mejores prácticas en el contexto global. En este sentido, pese a dar la impresión de absoluta integración a las corrientes globales, erigir un país sin servicios para el consumo, lo cual es caracterizador esencial del nuevo capitalismo, es sin dudas dar pasos de cangrejo, con la consecuente pérdida de mercados y el ascenso de la ilusoria noción del súper estado como garante de los proyectos de vida individuales y la estructuración civilizatoria en un plano chauvinista, carente de contenido en cuanto a la producción, la innovación y la creatividad concertada. Al respecto es importante lo expresado por Bauman:

Nuestra sociedad es una sociedad de consumo. Al emplear ésta expresión nos referimos a algo más que la observación trivial de que todos los miembros de la sociedad consumen; todos los seres humanos, en realidad todos los seres vivos, “consumen” desde tiempos inmemoriales. Lo decimos



en el sentido profundo y fundamental de que la sociedad de nuestros antecesores, los que sentaron sus bases etapa industrial, era una “sociedad de producción”. Esa forma más antigua de sociedad moderna utilizaba a sus miembros principalmente como productores y soldados; la formación que les daba, la “norma” que les mostraba y les instaba a seguir, obedecían al deber de cumplir esas dos funciones. Pero en su actual etapa moderna tardía (Guiddens), moderna segunda (Beck), sobremoderna (Balandier) o postmoderna, ya no necesita ejércitos industriales y militares de masas; en cambio, debe comprometer a sus miembros como consumidores. La formación contemporánea a sus miembros está dictada, ante todo, por el deber de cumplir la función de consumidor (Bauman, 2008, p. 106)

En este contexto cultural de influencia global no cabe duda de que quienes no tienen posibilidades de consumir y garantizar el consumo con el mantenimiento de mercados y redes interconectadas queda excluido del sistema de competencia global, en el cual los mercados locales quedan subsumidos en entornos elaborados ex profeso para garantizar la dependencia externa, debido a las debilidades puestas en relieve. En este tortuoso escenario se encuentra Venezuela actualmente, sus organizaciones pugnan con disvalores en ascenso como el “no trabajo”, lo cual tiene un efecto nefasto en el consumo, promoviendo la asimilación de prácticas paternalistas, estatistas e integradas a nociones marciales de la vida pública, la vida civil y la fuente republicana de la cual deriva la democracia.

Todo este escenario induce a pensar que el principal efecto de la infiltración política en todo espacio de la vida nacional es sin duda la desarticulación de cualidades axiológicas particulares que daban motricidad y energía social a los agregados sociales, y en especial a los que tenían por norte congregar a trabajadores para garantizar las plataformas de consumo de los grupos de interés y de toda la sociedad. En consecuencia se cumple el axioma que indica que una sociedad que no consume termina por ser poco competitiva, en virtud de la perspectiva unidireccional que se instala en la población en razón de los modos de convivencia y las formas de construcción del confort social. Por tanto, la volición natural del individuo queda tendida a los pies del desasosiego y la desesperanza, en palabras de Ezequiel Ander-Egg (2010, p. 259), “si el porvenir se acepta más como fatalidad que como



futuro que podemos construir, desaparece el lugar para la esperanza y no hay sitio para la utopía. Consecuentemente este horizonte estará despoblado de esperanzas y vacío de ideales”.

La fijación axiológica en las organizaciones venezolanas, además de contar con los óbices naturales de este proceso, se encuentra con los sombríos obstáculos de la coyuntura, en la cual es menester desafiar la tendencia a la depauperación y relativización ética, y erigir estrategias contingentes para enarbolar valores con criterio de verdad social y despojar de sus máscaras más o menos visibles a disvalores (común mente denominados antivalores) que se ocultan tras el rostro indolente del estado de necesidad. Esto es sin duda un drama recurrente que por ser agudo primero y posteriormente grave, puede que sea crónico hasta hacerse trágicamente irreversible.

En este sentido, nada queda de la práctica de asimilación de las diferencias que tiene en la equidad un justo valor. En la política venezolana esto tiene el olor a axioma y se reproduce de manera cadenciosa brindando la más reservada prospectiva a quienes tienen a bien aventurar argumentos al respecto. Como bien diría Bauman (2006, p. 114) “la capacidad de convivir con las diferencias, por no hablar de disfrutar de ellas y aprovecharlas, no se adquiere fácilmente, y por cierto no viene sola. Esa capacidad es un arte que, como todas las artes, requiere estudio y ejercicio”.

REFLEXIONES FINALES

El estudio de la cultura organizacional es sin duda un reto transdisciplinario que debe acometerse con profundo sentido reflexivo para evitar el hermetismo disciplinario que propone la Ciencia Administrativa o la Antropología Cultural, por citar algunas ramas del saber.

Las configuraciones culturales en las organizaciones tienen en la fijación de valores (fijación axiológica en todo el texto) proceso fundante, en virtud de que a partir de allí se logra consolidar una noción general de lo que debería ser el comportamiento necesario para el



enriquecimiento individual y organizacional. Por esta razón, la estructuración e instauración del entramado de valores organizacionales debe hacerse en diversas dimensiones, superando de esta manera las prácticas ortodoxas que dejan este proceso en manos de unos pocos, sin reconocer la susceptibilidad de los otros frente a lo propuesto en calidad de “programas de configuración corporativa”.

En Venezuela la altísima complejidad producto de la crisis desestructurante obliga a establecer diversas dimensiones de análisis ambiental que tienen en lo sociocultural y lo político centralidad en virtud de que es justo en esos contextos donde emergen de manera alarmante disvalores, valores negativos o anti valores que infiltran la cultura organizacional y se encriptan, haciéndose larvarios en otros valores. Así, puede destacarse el anti valor “no trabajo” que se infiltra y logra encriptarse en otros valores como la libertad en el trabajo, operando desde allí en perfecto camuflaje, desalentando las prácticas de creación de riqueza con trabajo e inficionando obviamente a los grupos de alto rendimiento, afectando por último la productividad organizacional y consolidando estados de iteración conflictiva.

Por todo lo anterior, se percibe como un imperativo crítico en las revisiones académicas ubicar en dimensiones concretas el estudio de los valores organizacionales para enriquecer con las coyunturas y las prácticas recurrentes en los entornos reales todo el universo complejo de los análisis culturales. Esto parte por superar la “trampa paradigmática” que supone la rigidez de lagunas teorías que aun prosperan con criterios de verdad no corroborada en la ecuación de la dinámica.

Por último se propone recomponer el mapa axiológico de las organizaciones con el concurso de todos sus integrantes en procesos de racionalización que tomen en cuenta el efecto emotivo que genera el proceso de trabajo en las personas, lo cual en línea colateral permitirá enriquecer los puestos de trabajo para lograr aparejar los valores a conceptos tan referenciados como el de trabajo decente (OIT) aun cuando nunca pueda alcanzarse completamente. En último término es necesario establecer estrategias novedosas que



tengan en los nuevos esquemas dialógicos espacio vital para brindar criterios de valor a lo que esencialmente debe derivar de un reconocimiento colectivo.

Todos los argumentos esgrimidos operan sobre una nueva sintaxis organizacional que prospere en la idea de superar los hermetismos paradigmáticos y de forma concertada utilice toda la energía social en la consolidación de visiones cuyo sustrato axiológico sea reconocido y protegido por todos los integrantes de la organización como producto social insustituible y verificable en la dinámica del trabajo. Se hace mención obviamente a los fines amplios de las organizaciones en virtud de que si bien están dirigidas a la consolidación de la producción, también debe intentar reproducir de manera fractal la sociedad en la cual quisiera estar inserta, lo cual abre un camino para la superación de las disfuncionalidades culturales y las transfiguraciones axiológicas negativas que se observan en la sociedad global y de forma aun más truculenta en la sociedad venezolana. En este sentido quienes escriben persisten en la idea de que los valores se reflejan al entorno social luego de haber sido practicados por los grupos de referencia. En este orden, los líderes políticos, los representantes del arte (también llamados cultores), los universitarios y las organizaciones productivas públicas y privadas, están llamadas a reorientar los valores que tradicionalmente brindan cohesión a la cultura. Pese a este planteamiento, actualmente en Venezuela estos grupos de referencia han sido absorbidos por la crisis institucional y han dejado a un lado sus roles sociales para unirse a la lógica perversa del estado de necesidad que justifica todo, lo cual genera mayor debilidad institucional, menos volición colectiva para la activación social frente a los desmanes de quien administra el estado y actitudes pasivas que sugieren una patología social en ciernes. Por lo anterior, se erige como un imperativo ético al interior de las organizaciones forjar estrategias que conecten sus mejores prácticas con el entorno en una novedosa noción de la Responsabilidad Social Empresarial que sin dejar de ser parte del negocio promueva valores ciudadanos en dos dimensiones, la endógena (con sus trabajadores) y la exógena (con las comunidades organizadas).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauman, Z. (2006). *Modernidad Líquida*. (7ma. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2008). *La Globalización consecuencias humanas*. (3ra. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Celis, M. (2012). *La Conducta en las Organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico-social*. Valencia: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias los nuevos paradigmas*. (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2012.) *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (2da. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. & Marcic, D. (2008). *Introducción a la Administración*. (4ta. ed.). México: Thomson.
- Ezequiel, A. (2010). *Globalización el proceso en el que estamos metidos*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Ferrater, M. (2004). *Diccionario de Filosofía*. 3^{era} reimpresión. Barcelona: Ariel Filosofía.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. (10ma. ed.) México: Thomson.
- Montserrat, J. (2008). La Cultura de las Organizaciones tradicionales ¿Obstáculo para la responsabilidad social empresarial? *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas*, 4, 349-371.
- Montserrat, J. & Delgado, Y. (2010). Ética en la gestión de Recursos Humanos. *Revista Educación en Valores*, 2(14), 26-39.

**ESTUDIOS CULTURALES Y ORGANIZACIONALES:
GERENCIA, CULTURA Y SOCIEDAD**
Glenda Escalante y Juan Montserrat
Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos



Muchinsky, Paul (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. (6ta ed.). México: Editorial Thomson Learning.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma. ed.). México: Pearson Educación.

CONTENIDO

Capítulo 1: Una contribución para proponer soluciones a las dificultades encontradas en el campo del pensamiento estratégico

Iván Alonso Montoya Restrepo

Luz Alexandra Montoya Restrepo

Ana Cordero Borjas

Capítulo 2: Teorías sociales y modernidad: una revisión crítica

Hilvimar Camejo Ochoa

Zoila Rosa Amaya

Capítulo 3: La responsabilidad social: su significado y práctica en el contexto universitario

Glenda J. Rivas Márquez

Capítulo 4: Gobernanza y participación: estrategias para una gestión pública local eficiente

Hilarión Vegas Meléndez

Capítulo 5: La disciplina de la auditoría administrativa como herramienta de control de gestión de las universidades en Venezuela

Sara García

Capítulo 6: Formación en valores: desde una perspectiva compleja

Nancy Duvraska Chapardí Cárdenas

Loyda Mercedes García Estelin

Daniel Antonio Verenzuela Barroeta

Capítulo 7: Cultura organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos

Glenda Escalante

Juan Montserrat



Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales

ISBN: 978-980-12-9042-1

