

Ciencias, Económicas y Sociales

# El repensar Hacia la Nueva Visión de Universidad

Compiladores: Karla Torres, Williams Aranguren, Dalia Correa

Gerencia, innovación social y  
desarrollo



dipi



TOMO III

Ciencias, Económicas y Sociales, el repensar hacia la nueva visión de universidad. Tomo III Gerencia, innovación social y desarrollo. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. IV Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2023

174 p.;

1. Economía - Tributos – Gerencia – Inteligencia estratégica – Género – Calidad de vida

**Autores:** Pavel Oropeza, Gerardo Vásquez, Rolando Smith, María Teresa Oviedo, Ana Julia Guillen, Guillermo Fabian Sailema, Sonia Chaluisa, Francisco Contreras, María Consuelo Díaz, Leonardo Ramírez, Rodolfo Cárdenas, Gladys Hernández, Rubén Castillo, Neyda Ibáñez, Gloria Bolívar, Celsa Violeta Rojas y Marielba Colmenares.

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

Compilación a cargo de  
© Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI  
Coordinación general: Karla Torres  
Edición: Williams Aranguren  
Diseño y montaje: Stefania Poggioli y Evy Rodríguez

Ciencias, Económicas y Sociales... el repensar hacia la nueva visión de universidad.  
Depósito Legal N° CA2023000010  
ISBN: 978-980-233-846-7  
© Ediciones Universidad de Carabobo  
Tomo III Gerencia, innovación social y desarrollo.  
Depósito Legal N° CA2023000013  
ISBN: 978-980-233-849-8  
Primera edición digital, 2023.  
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

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

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





**Jessy Divo de Romero**  
*Rectora*

**Ulises Rojas**  
*Vicerrector Académico*

**José Ángel Ferreira**  
*Vicerrector Administrativo*

**Pablo Aure**  
*Secretario*



**Dr. Benito Hamidian**  
Decano

**Profa. Karla Torres**  
Directora de la DIPI, Campus Bárbula

**Prof. Miguel Rodríguez**  
Director de la DIPI, Campus La Morita

**Profa. Paola Lamenta**  
Directora de la Escuela de ACCP, Campus  
Bárbula

**Profa. Belén Tovar**  
Directora de la Escuela de ACCP, Campus  
La Morita

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

**Prof. Ahyzquel Gavidia**  
Coordinadora de la Extensión de la Escuela  
de Relaciones Industriales, Campus La  
Morita

**Prof. Alí Guédez**  
Director de la Escuela de Economía

**Profa. Glenda Reyes**  
Directora de Ciclo Básico, Campus Bárbula

**Profa. Greymer Martínez**  
Directora de Ciclo Básico, La Morita

**Prof. Ángel Deza**  
Director del INFACES

**Prof. Williams Aranguren**  
Director de Postgrado, Campus Bárbula

**Prof. Felipe Cabeza**  
Director de Postgrado, Campus La Morita

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

**Prof. Miguel Escalona**  
Director de Extensión y Relaciones  
Interinstitucionales, Campus La Morita

**Profa. Sara García**  
Directora de Docencia y Desarrollo  
Curricular

**Profa. Alejandra Guinand**  
Directora de Asuntos Profesorales, Campus  
Bárbula

**Profa. Annelin Díaz**  
Directora de Asuntos Profesorales, Campus  
La Morita

**Profa. Carlina Fernández**  
Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus  
Bárbula

**Profa. Mahié Sierra**  
Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus  
La Morita

**Prof. David Duarte**  
Director de Tecnología de Información y  
Comunicación, Campus Bárbula

**Prof. Ero del Canto**

Director de Biblioteca, Campus Bárbula

**Profa. Ivonne Pino**

Directora de Biblioteca, Campus La Morita

**Profa. Thania Oberto**

Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

**Profa. Carol Omaña**

Asesora de Postgrado, Campus La Morita

**Profa. Karla Carrillo**

Directora de Administración Sectorial,  
Campus Bárbula

**Profa. Mirna León**

Directora de Administración Sectorial,  
Campus La Morita

**Ing. Israel Sánchez**

Director de Tecnología de Información y  
Comunicación, Campus La Morita

**Profa. Maritza Espinoza**

Asistente del Decano, Campus Bárbula

**Prof. Gustavo Segnini**

Asistente del Decano, Campus La Morita

**Profa. Anahir Rodríguez**

Comisionada del Decano, Campus La  
Morita

**Profa. Gladys Arocha**

Coordinadora de Secretaría del Consejo de  
Facultad

**Prof. Martín Buriel**

Asesor del Decano

## CONTENIDO

Presentación vii

### **Tomo III**

---

CAPÍTULO 1. La deslegitimación de la democracia representativa en Venezuela en la postmodernidad.

Pavel Oropeza..... 08

CAPÍTULO 2. Estado nación marco regulatorio y unidad sindical organización y ciudadanía.

Gerardo Vásquez y Rolando Smith..... 22

CAPÍTULO 3. Cognición ontológica de las de las políticas públicas en Venezuela.

María Teresa Oviedo y Ana Julia Guillen ..... 45

CAPÍTULO 4. El emprendimiento y el desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua durante pandemia.

Guillermo Fabian Sailema y Sonia Fabiola Chaluisa ..... 57

CAPÍTULO 5. Evolución de una marca desde la perspectiva de Orange Store, C.A.

Francisco Contreras y María Consuelo Díaz ..... 75

CAPÍTULO 6. Una visión onto epistémica desde la perspectiva de los docentes de la gestión del talento humano en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus La Morita.

Leonardo Ramírez..... 90

CAPÍTULO 7. Herramientas de prospectivas que permitan a la gerencia el poder liderar las transformaciones tecnológicas en las organizaciones.

Rodolfo Cárdenas..... 106

CAPÍTULO 8. Diagnóstico organizacional: realidades encontradas desde una experiencia empírica en el contexto venezolano.

Gladys Hernández..... 115

CAPÍTULO 9. Administración de negocios en Venezuela desde una perspectiva de los objetivos del desarrollo sostenible.

Rubén Castillo y Neyda Ibáñez ..... 131

CAPÍTULO 10. Políticas públicas en democracia.

Gloria Bolívar ..... 143

CAPÍTULO 11. Transformación de la gerencia, a través de la ciudadanía, para la construcción del desarrollo sostenible.

Celsa Violeta Rojas y Marielba Colmenares León..... 154

## PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en el cumplimiento de su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica en la generación y divulgación de conocimientos en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, para el enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país, se enorgullece en ofrecer este texto editado por un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual y bajo los parámetros del Fondo Editorial de la facultad, y la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, como un aporte para la discusión de temas centrales en el país, a nivel latinoamericano y mundial. La publicación de este libro ha sido posible, a través de la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) Campus Bárbula y La Morita, con la participación de todas sus estructuras de investigación, extensión y docencia, la cual realizó el IV Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en noviembre del año 2022.

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

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

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



## CAPITULO 1

### LA DESLEGITIMACIÓN DE LA DEMOCRACIA REPRESENTATIVA EN VENEZUELA EN LA POSTMODERNIDAD

Pavel Oropeza

#### Introducción

Democracia, es un término, de origen griego y se otorga su acuñamiento dado por los atenienses para referirse a su sistema de vida política, desarrollado en los últimos años del siglo VI a.C. Aunque siempre es históricamente señalar con exactitud objetiva, el momento exacto en que una palabra empieza a usarse, nuestro término aparece con Heródoto, un historiador y geógrafo del siglo V a.C. como una episteme basada en una forma de gobierno ya entonces objeto de debate. Etimológicamente, democracia significa gobierno “del pueblo” o “popular”. Dejando aparte la etimología, su significado no se ha incólume al paso del tiempo. De hecho, una de las mayores vicisitudes de esta episteme consiste en establecer el significado exacto del término. Distintos paradigmas de gobierno totalmente diferenciadas entre sí se han calificado a sí mismas como la democracia. A su vez, en el norte investigativo y discursivo del presente artículo, debemos definir a **la Democracia Representativa**: es un modelo político, en la que el pueblo ejerce su soberanía a través de los órganos representativos que se eligen por votación.

Sin embargo, debemos tomar de forma universal en torno a una definición de democracia fue planteada por Abraham Lincoln: es el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Pero ni siquiera esto elimina la discusión sempiterna en torno al significado profundo de la democracia en sí, pues, como detalle ínfimo, tendríamos que precisar lo que entendemos por “pueblo” o “mayoría”, y también cuándo podemos decir que el poder reside en el sujeto activo de ese modo precisado. En nuestro contexto, sociocultural; hay una dificultad añadida. “Democracia” ha adquirido un significado valorativo y con mucho carácter subjetivo que se sobrepone a su significado descriptivo hasta el punto de oscurecerlo. Parafraseando a Hobbes, podemos decir que llamamos democracia a lo que nos gusta como seres vivos. El tema de la crisis de la





democracia ha estado en el centro de la discusión política contemporánea. La reflexión que aquí se presenta constituye un abordaje teórico de esa noción de crisis en la literatura política actual. En una primera instancia, se introduce la idea de crisis de la democracia a partir de la mirada de autores representativos del pensamiento político contemporáneo que han hecho importantes contribuciones sobre la democracia y las dimensiones de su crisis. En la discusión confluyen argumentos que consideran las relaciones institucionales dentro de la democracia, como el agotamiento en cuanto a su capacidad de control, la ingobernabilidad y la ausencia de participación, la naturaleza sistémica de la crisis, y el déficit de crecimiento democrático.

En la revisión de los diversos argumentos, encontramos interesantes propuestas en relación a las condiciones dentro de las cuales se desenvuelve la crisis de la democracia. Por una parte, se plantea la discusión en relación a la incorporación de la tecnología como metodología democrática; luego, se discute sobre la vuelta a la naturaleza directa de la democracia; y, finalmente, se introducen, como elementos para una redefinición de la democracia, las nociones de democracia liberal y la democracia en la postmodernidad, En las reflexiones finales se muestra el espacio en donde se articulan las definiciones y las redefiniciones de la democracia, en un intento por rescatar el espíritu de la democracia del desencanto que infunde. Se expresan algunas percepciones y certezas en cuanto al destino de la democracia y su imperiosa necesidad de reinventarse para escapar de la necesidad de ser sustituida o desplazada por opciones que descartan los propios valores democráticos.

#### Objetivo General:

Analizar la deformación de la deformación de la Democracia Representativa como forma existencia de la vida republicana venezolana, en la contemporaneidad postmoderna.



### Objetivos Específicos:

1. Conceptualizar a través de epistemes y momentos históricos adversos a la democracia como sistema social de vida en el continente.
2. Analizar como la corrupción y eventos políticos violentos, tales como, procesos insurreccionales militares y civiles; han socavado las bases ideológicas de la Democracia Representativa en el ideario social
3. Desarrollar un análisis de la posible deformación o deconstrucción de los valores morales y éticos occidentales, debida a la postmodernidad.
4. Destacar que la aplicación de políticas, como el populismo, genera una deformación de los valores sociales democráticos.

### **El descredito del Sistema Político Venezolano y Latinoamericano**

Daniel Bell, a finales de la década de los 70, llegó a formular un nuevo planteamiento de la sociología, la tesis del "fin de las ideologías"; ante el auge y profundidad discursiva de la ciencia, en los métodos racionales que venían haciendo presencia en el desarrollo epistémico de los fenómenos sociales y políticos. La política democrática, se origina en el espíritu de lo humano, y muchas veces por ésta condición en su génesis y no en la racionalidad necesaria para que se desarrolle de forma objetiva; se carga de imágenes y no de realidades objetivas, porque para el conglomerado son esas expresiones del imaginario, que conformarán una idea de conexión con lo político pero que los llevarán a transitar lo concreto con una más profunda identificación con la idea política que se les ha puesto frente a ellos.

De esta forma, el conglomerado social, llegará a identificarse con el que se denominará "Líder", pero incluso, puede generar el rechazo al planteamiento discursivo, de dicho dirigente político. Tomemos por ejemplo, lo ocurrido en la Argentina, con el entonces Coronel Juan Domingo Perón, quién llegaría al poder, en medio del fanatismo popular, y gobernaría esa gran nación, y fue derrocado en el completo ostracismo popular, pero dejando organizado uno de los



movimientos sociopolíticos, más profundos en nuestro continente, el Peronismo. Otro ejemplo, del elemento conectivo del individuo con la "idea política", lo podemos observar; en la figura de Hitler, quién con un discurso, cargado de vacíos conceptuales, pero lleno de nimiedades criminales lograría que las masas lo siguieran en un marco histórico, dónde patronos y trabajadores, profesionales académicos e industriales, lo siguieran convencido de su discurso; y se sintiesen conectados con su retórica incendiaria e intestinal.

A finales, de la década de los años ochenta, en Venezuela se vienen agrupando distintos movimientos desestabilizadores. Quienes emergían de una semi clandestinidad desde el quiebre de los movimientos insurgentes de los años 60 y habrían encontrado un reducto en los espacios de distintas universidades nacionales, y con los eventos ocurridos en febrero de 1989, lograron tener éxito en alcanzar ampliar lentamente su campo de influencia e incorporar cada vez más amplios sectores, hasta lograr establecer un discurso mayoritario, marcado dicho discurso por la idea "antisistema". Lograron desarrollar un espacio y ambiente cultural, en el paradigma del ciudadano común venezolano, marcado por la hostilidad hacia los ideales de la democracia representativa, que fue el sistema desarrollado luego de la caída del Dictador Marcos Evangelista Pérez Jiménez en enero de 1958. Para lograr la siembra de ese pensamiento en el paradigma social de desapego a los valores democráticos, fue necesario y de forma esencial, desarrollar el papel discursivo de un grupo llamado "Los Notables", operadores ideológicos, los líderes espirituales y morales, "intelectuales orgánicos" con los cuales, lograron sembrar con su presencia en el imaginario colectivo, el desapego a la conexión histórica con la democracia como sistema de vida republicano. Y estos "Notables" sin saber, algunos de ellos ayudaron a desarrollar un movimiento autoritario, que no llegaría a mostrar su verdadero rostro, sino hasta mediados del año 2002 en Venezuela.

Con el desarrollo de la descentralización, dentro del reformismo republicano, establecido a partir del año 1990; soltaría las ataduras ideológicas y paradigmáticas en el imaginario social que hacían dependiente al ciudadano venezolano del Estado: con la elección directa, por primera vez en la historia del sistema político venezolano, de los gobernadores y alcaldes, haría disminuir la presencia omnisciente y omnipotente de la figura presidencial. El fallecido



periodista, José Vicente Rangel, quién fue uno de los principales protagonistas del proceso de desestabilización en aquellos años, y luego sería premiado como Canciller y Ministro de Defensa, del gobierno del fallecido también, Hugo Chávez, lo reconoció una vez: "Mi programa (de televisión) no habría sido posible en los tiempos que la sociedad estaba totalmente inhibida, desmovilizada, limitada por las cúpulas partidistas" y afirmaba que:.. "La sustentación está en una opinión pública que despertó, que hizo posible dos levantamientos militares, el derrocamiento por la vía constitucional de un presidente y la elección de Rafael Caldera". El Nacional [Caracas:22 de julio 1995, p. D-1].

Esos grupos e individuos, aliados a conspiradores militares a partir de 1992, logran fragmentar los factores de poder en el debate de ideas, a plena luz, a nombre de objetivos que no dejan de ofrecer como verdaderas epistemes de la "democracia ética e incuestionable". Todos estos eventos y discursos no fueron de ninguna forma en el marco de una confabulación nocturna y ultra secreta de un grupo inmerso en la clandestinidad. En esa operación de ganar los espacios culturales del imaginario popular y hacer languidecer el prestigio de la Democracia Representativa. De esta forma, lo primero logrado en el paradigma social, fue el de poner en entredicho, el liderazgo que representaba al sistema político vigente, que se había entregado a un perverso nuevo ideal, denominado "Neoliberalismo Salvaje", que se había enquistado en todo el aparataje político de nuestro país, y especialmente en los principales entes ideológicos de la República, como lo eran Acción Democrática y el Partido Social Cristiano COPEI, quienes según los detractores y nuevos actores, del acontecer político nacional, se habían convertido al servicio de intereses transnacionales antipopulares. Señalar que los golpistas de 1992, en cualquiera de las dos intentonas de ese año; en respuesta de la gravedad de la situación que acarreaba el país, pecar de inocente, equivale a justificar todo proceso violento contra un proceso histórico definido por la sociedad en diversas luchas y en diversos momentos históricos.

Es importante señalar, que las estrategias esgrimidas y desarrolladas por ese grupo variopinto que emergía de la clandestinidad ya anteriormente señalada en párrafos anteriores, estaba dirigida a denunciar las reformas económicas con carácter "Neoliberal", un descredito profundo a los partidos



históricos, junto a todo el sistema parlamentario y constitucional de nuestra historia republicana; incluso en su planteamiento atacaron al proceso de descentralización que venía desarrollándose paulatinamente a nivel nacional.

### **La Corrupción y el desequilibrio sociopolítico como excusa histórica, en nuestro continente**

Durante todo el siglo XX, nuestro país y el continente; ha vivido bajo la presencia constante de movimientos y alzamientos militares, que han usado la bandera de la corrupción y los desequilibrios en nuestros países, como excusa para su intromisión en la vida republicana, es decir, los uniformados profesionales y aquellos que abrazan el camino de la insurgencia se visten del manto de la ética y de la legalidad, para recomponer los caminos descarriados de aquellos “No Asimilados” bajo su visión.

La corrupción administrativa ha sido un componente, característica de todas las economías que han sido marcadas históricamente por la estatización y de aquellas sociedades que intentan sustituir la carencia de instituciones por gobiernos autoritarios “De Fuerza”; con la ilusión que acaben con los flagelos que determinan su subsistencia, generando un resultado históricamente más perverso: mientras más autoritarismo y “Asimilación”, más corrupción y desequilibrios sociales. En Venezuela, por ejemplo, ocurrió el alzamiento militar del 24 de noviembre de 1948, con dicho movimiento fue derrocado el insigne escritor Don Rómulo Gallegos, es necesario revisar el primer comunicado, ofrecido a la opinión pública nacional e internacional y con ello detallar las excusas y el posible entendimiento de parte del público nacional e internacional.

“Las Fuerzas Armadas Nacionales, ante la incapacidad del gobierno nacional para solucionar la crisis existente en el país, en vista de la intromisión de grupos extremistas en la vida nacional, puesta de presente en la mañana de hoy por la decisión de una huelga general de consecuencias incalculables y ante la incitación a las masas para cometer actos vandálicos y alterar el orden, han asumido plenamente el control de la situación para velar así por la seguridad de toda la nación y lograr el definitivo establecimiento de la paz social en Venezuela” (Catalá, 2008: 24) La actitud sectaria que fue típica de AD en este contexto ocasionó un profundo malestar en sus socios de Unión Patriótica Militar (UMP),



quienes paulatinamente se sintieron relegados en la conducción del Estado, así como un descontento generalizado en los partidos políticos de oposición (URD, PCV y COPEI). En otro comunicado de la Junta Militar del 24 de noviembre del 1948 se sintetiza claramente ese clima de opinión. “Al comienzo, y pese a la inclusión de dos militares en el gobierno, la actitud de las fuerzas armadas fue de absoluto apoliticismo. El partido AD continuó, a pesar de que pregona ser un partido nuevo, los vicios políticos que caracterizaron a los anteriores gobiernos, aprovechándose seguidamente del poder para su propio beneficio, implementando el sectarismo político, manteniendo una agitación permanente y trayendo el desbarajuste total de la república” (Catalá, 2008: 24).

Algunos documentos emitidos por la Junta Militar de Gobierno, presidida por el teniente coronel Carlos Delgado Chalbaud, nos señalan de forma taxativa una estrategia discursiva de legitimación dirigida hacia el ámbito nacional e internacional, que maximizaba los errores del liderazgo civil, para de esta manera pasar luego a culparlos por la situación de crisis de gobernabilidad, junto a la corrupción administrativa, de la cual ellos eran los principales artífices, que de prolongarse desestabilizaría el normal funcionamiento del sistema político y social. Visto así, ante esta situación de caos, las Fuerzas Armadas Nacionales, garantes del orden institucional histórico y del respeto a la Constitución, racionalizaban y justificaban su actuación contundente.

En el ámbito continental, podemos detallar como en países como Argentina, sus fuerzas armadas nacionales, también imbuidos por ese carácter histórico de ser los pilares fundamentales, por los cuales se sostienen todos los valores de los argentinos, ellos son garantes históricos de dicho paradigma. Según la Revista Siete Días Ilustrados, N° 458, 26 de marzo de 1976, expresa: «Agotadas todas las instancias del mecanismo constitucional, superada la posibilidad de rectificaciones dentro del marco de las instituciones y demostrada, en forma irrefutable, la imposibilidad de recuperación del proceso por sus vías naturales, llega a su término una situación que agravia a la Nación y compromete su futuro.» Así comenzaba la proclama que, en la madrugada del miércoles 24, fue propalada por todas las radioemisoras del país. Más adelante, el documento aludía al «trascendente compromiso» asumido por las Fuerzas Armadas y



formulaba una convocatoria a «toda la comunidad nacional». Teniente general Jorge Videla, el Almirante Emilio Massera y el Brigadier Orlando Agosti.

La Junta de Comandantes Generales -en su bando número 7- aclaró antes del amanecer que su intervención se efectuó «en favor del país todo y no contra determinados sectores sociales», llamando a la reflexión y exhortando al esfuerzo de trabajadores y empresarios «para lograr que las relaciones laborales se mantengan dentro de un clima de libertad y respeto». El texto de ese comunicado recomendaba a los trabajadores no escuchar incitaciones a la violencia y previno a los empresarios para que no tomaran medidas arbitrarias contra su personal. A las 10.40 de la mañana del día posterior al golpe palaciego, al asumir el poder los comandantes generales anunciaron once resoluciones, contenidas en el «Acta para el proceso de reorganización nacional y jura de la Junta Militar». En ese documento se declara caducos los mandatos del presidente de la Nación, gobernadores y vicegobernadores, interventores federales, diputados y senadores nacionales y provinciales, intendentes municipales, representantes y concejales. También se removieron los miembros de la Corte Suprema de Justicia y los integrantes de los tribunales superiores provinciales y se suspendió -entre otras medidas- la actividad política o gremial. Finalmente, el Acta informaba que se notificaría de todo lo resuelto y actuado a las representaciones diplomáticas acreditadas en el país y a las representaciones diplomáticas argentinas en el exterior. El Acta señalaba que una vez efectivizadas esas medidas se designaría al ciudadano que ejercería el cargo de presidente de la Nación.

Esas medidas ponían en marcha lo anunciado a las 3.20 de la mañana en una proclama difundida por la cadena radial y firmada por los tres comandantes generales. Ese documento explicó la determinación asumida por las Fuerzas Armadas: «Esta decisión -señaló en uno de sus párrafos-, persigue el propósito de terminar con el desgobierno, la corrupción y el flagelo subversivo y sólo está dirigida contra quienes han delinquido o cometido abusos de poder. Es una decisión por la Patria y no supone, por lo tanto, discriminaciones contra ninguna militancia cívica o sector social alguno. Rechaza, por consiguiente, la acción disociadora de todos los extremismos y el efecto corruptor de cualquier demagogia».



Y a su vez, el 11 de septiembre de 1973, en Santiago de Chile, podremos observar algunas similitudes establecidas en el discurso del movimiento insurgente y sedicioso que tomaba el poder político, luego de defenestrar el gobierno del Dr. Salvador Allende.

Teniendo presente que: 1.- La gravísima crisis social y moral por la que atraviesa el país; 2.- La incapacidad del Gobierno para controlar el caos; 3.- El constante incremento de grupos paramilitares entrenados por los partidos de la Unidad Popular que llevarán al pueblo de Chile a una inevitable guerra civil, las Fuerzas Armadas y Carabineros deciden:

1.- El Presidente de la República debe proceder a la inmediata entrega de su cargo a las Fuerzas Armadas y Carabineros de Chile.

2.- Las FF.AA. y Carabineros están unidos para iniciar la histórica y responsable misión de luchar por la liberación de la Patria y evitar que nuestro país siga bajo el yugo marxista; y la restauración del orden y la institucionalidad;

3.- Los trabajadores de Chile pueden tener la seguridad de que las conquistas económicas y sociales que han alcanzado hasta la fecha no sufrirán modificaciones en lo fundamental;

4.- La prensa, radios difusoras y canales de televisión adictos a la Unidad Popular deben suspender sus actividades informativas a partir de este instante. De lo contrario recibirán castigo aéreo y terrestre;

5.- El pueblo de Santiago debe permanecer en sus casas a fin de evitar víctimas inocentes.

Firmado: Augusto Pinochet Ugarte, Comandante en Jefe del Ejército; José Toribio Merino, Comandante en Jefe de la Armada Nacional; Gustavo Leigh, Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, y; César Mendoza Durán, Director General de Carabineros.

Junta Militar de Gobierno; Santiago, 11 de septiembre de 1973.

El único objetivo explícito de la Junta era restablecer el orden económico en el país tan rápido como fuera posible (pero al margen de toda cuestión política, afirmaron El Tiempo y El Herald), devolviendo a Chile la potencia





económica que tenía, en cuanto a la industria del cobre, el carbón, el salitre, el yodo y el hierro. Su gobierno no sería la vuelta a un pasado próximo o remoto. Su intención era corregir los últimos cincuenta años de la historia nacional, según los historiadores Gabriel Salazar y Julio Pinto. Así lo anunciaron por la cadena de la red militar cuando hablaron acerca de la posición de las respectivas instituciones. Augusto Pinochet, jefe del Ejército, dijo: “Las fuerzas armadas y de orden han actuado en el día de hoy bajo la inspiración patriótica”. Agregó: “Nos hemos visto obligados a asumir la triste y dolorosa misión que hemos acometido. No tenemos miedo. Sabemos la responsabilidad enorme que pesa sobre nuestros hombros, pero tenemos la certeza y la seguridad de que la enorme mayoría del país está con nosotros y está dispuesto a luchar contra el marxismo, gracias a la noble actitud del noble pueblo chileno. Daremos al país el resurgimiento democrático, político, social y moral”.

El almirante José Toribio Merino manifestó: “La Armada no ha podido estar ajena al quehacer nacional, sin buscar honores, y por el contrario lo único que deseamos es el descanso. Hemos entrado a dirigir los destinos de la patria porque de nada sirve la patria si no hay paz”. A su vez, el comandante en jefe de la Fuerza Aérea, Gustavo Leigh, expresó: “Esta es una decisión que las fuerzas armadas y de orden tomaron por unanimidad, después de sopesar largamente la trascendencia y el significado de una tradición de muchos años en que las instituciones armadas y de orden de Chile se habían colocado en un plano excepcional de prescindencia política.” Agregó: “Pero después de tres años de soportar el cáncer Marxista que nos llevó a un descalabro económico, moral y social que no se podía seguir tolerando, los sagrados derechos de la patria nos han obligado a asumir la triste y dolorosa misión que hemos acometido”.

Por último, el general Mendoza, señaló: “En estos momentos, los carabineros que se integran a la junta militar han tenido como meta respetable el orden jurídico que últimamente estuvo seriamente quebrado. No se trata de iniciar venganza de tipo político sino de mantener el orden público por la senda de la constitución y las leyes”.



Tres momentos históricos, separados por años, pero las excusas siempre han sido esgrimidas con el mismo marco y la diéresis de su actuar define las historias nacionales.

### **Hacia la deslegitimación del sistema democrático venezolano.**

La desintegración del sistema político venezolano y por lo tanto de los valores culturales de la política social, en nuestro país, inicia un proceso de desconsolidación de los mismos. Desde el mismo momento que las élites y los cuadros políticos de dirigentes dudan de la legitimidad de los valores que se venían inculcando, como proceso de socialización en nuestro país, desde 1958, con la caída de la dictadura; la socialización como proceso coadyuvante y generador del ser social, introdujo en el paradigma del venezolano común, el valor de la democracia.

Aunque era común todavía encontrar, a personas mayores con reminiscencias del pasado dictatorial, y de la tranquilidad que en ella se vivía, (esto debido al auge de la violencia social en grandes ciudades venezolanas), era preocupante y nadie detallaba el hecho en el cual, jóvenes que no vivieron la época dictatorial, hacían planteamientos de la necesidad de un hombre fuerte, "El Caudillo" necesario para imponer orden, como en los tiempos de "Mi General" dixit... Ya en ese momento, con esa frase inocua pero convertida en la lanza del Centurión Longinus, cuando para cerciorarse de la muerte de Jesús de Nazaret en la cruz, la incrustó en su costado... La democracia como pensar y sentir de vida, iniciaba sus estertores agónicos.

La psicología como ciencia, nos plantea un concepto del proceso, denominado socialización, en el cual nos indica "la subordinación del Yo al Nosotros", logramos deconstruir dicho episteme, como un proceso mediante el cual el ser social, se disciplina sus proyecciones primarias y así asimilar los valores culturales, para lograr la internalización; del esquema paradigmático del entorno social, en el cual se desenvuelve, es decir, la superestructura del hecho social, se hace presente en la mente del individuo, y de esta forma hacerse participe y coparticipe en la convivencia sociocultural, a través del lenguaje,



normas y códigos éticos históricos en su comportamiento y asimilación como ser social. El concepto de Democracia, con el cual habíamos sido educados, y que desde el punto de vista epistemológico, nos habíamos acostumbrado socialmente hablando; iniciaba su deconstrucción en la superestructura se observa el surgimiento de movimientos militares y políticos, que pondrán en jaque, y muchas veces darán la puntada final, como hemos detallado en páginas anteriores, cuando citábamos los golpes de estado en el cono sur de nuestro continente. Y el pueblo no sale a defender al sistema democrático, estamos al frente ya de la deslegitimación del sistema como forma de pensamiento y forma de vida, la democracia se ha convertido en una entelequia utópica, solo para ser discutida en los pasillos de las universidades. Es importante resaltar los eventos ocurridos, a partir del año 2019, con el reconocimiento de muchos Estados de la comunidad internacional, valga decir; Unión Europea y Estados Unidos a Juan Guaidó, como presidente interino de Venezuela, por otro lado, significa, que las medidas coercitivas unilaterales al régimen presidido por Nicolás Maduro, en cierto sentido, forman parte de la deslegitimación de la Democracia Representativa en Venezuela.

## **Conclusiones**

Con el desarrollo del sistema democrático constitucional, la humanidad fue experimentando una transformación profunda y abismal en todo el ámbito social y cultural. De aquellos grupos sociales sencillos y simples en su forma de vida; llegamos a la transformación histórica con el paso del tiempo a sociedades modernas industriales, con el desarrollo hacia la etapa postindustrial (en la cual nos encontramos) o postmodernas. El desarrollo histórico, de intensas luchas sociales no cesa el intento de construir sistemas políticos alternativos a la Democracia que nos hemos planteado como sistema de vida, el planteamiento hacia una “Democracia Popular”, definidas y establecidas por el ejercicio ciudadano directo de la soberanía originaria, se nos hace observable más como una entelequia utópica, nacida bajo las eternas discusiones de los bohemios franceses en café parisino, o en la humedad y oscuridad de cualquier montaña en nuestro continente, bajo la palabra de jóvenes idealistas y soñadores.



El Estado Representativo moderno, es el modelo político más complejo y trascendental que se ha desarrollado en los últimos cien años, de historia política, es el único que ha sido capaz de controlar siquiera de forma mediatizada, la conducta antisistema, que muchas veces se hace presente en el pensamiento social, haciendo hincapié en la innecesaria figura intemporal que es el caudillo, que siempre ha sido y será una amenaza permanente a la vida civilizada en democracia. Es importante señalar, que la necesidad subrepticia que se hace presente en los grupos sociales continentales, del anhelo de la presencia del caudillo “Hombre Fuerte”, ocurre cuando se ha desvanecido toda esperanza, y anhelos de toda esperanza de una vida plena y segura. Y por lo tanto, se declara que todo vínculo y conexión social con los valores éticos y sociales que los han dirigido por varios lustros; ya no son válidos en su existencia, La Democracia como sistema de vida, va a desaparecer.

Es importante señalar que, el desconocimiento de los valores y de la propia naturaleza de la democracia como sistema de vida, ha conllevado al problema en la conformación del paradigma social y conceptual de otorgarle o atribuirle un conjunto de males y que los mismos no le son propios, ya que la practicidad de la misma, nace del hombre social que la aplica y no del concepto total y universal de ella como sistema.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aznar, H. (2010). Por una teoría normativa de la comunicación a la altura de los tiempos: ¿ más derecho, más política, más ética?(A propósito de la publicación de La agonía del cuarto poder de Carlos Ruiz). Dilemata, 3, 77-94.
- Ballestrin, L. (2018). Democracia Neoliberalis na América Latina. Revista Sul-Americana de Ciencia Política, 4(2), I-III.
- Cabana Iglesia, A., DÍAZ GEADA, A., Lanero Táboas, D., Taboada Casteleiro, A., & Santidrián Arias, V. M. (2013). Dinámicas políticas de la sociedad rural gallega entre la agonía de la dictadura y la implantación de la democracia:(1970-1978). Historia del presente, 21, 123-144.
- Cebrián, J. L. (2011). La agonía del dragón. Alfaguara.
- Chuaqui, T. A. (1997). LA AGONÍA DEL PENSAMIENTO POLÍTICO OCCIDENTAL. Revista de Ciencia Política, 19(1), 111-116.
- Del Percio, E. (s. f.). LA AGONÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS: FRATERNIDAD Y DEMOCRACIA RADICAL.
- Del Percio, E. (2021). A Agonia do Direitos Humanos e a Democracia Radical. Revista Contemporânea, 1(1), 150-173.
- Gehri, G. G. (2021). El dilema autoritario: Reflexiones sobre el oscuro



- bicentenario que se avecina. Sílex, 11(1), 36-47.
- Hernández, C. R. (2001). Agonía de la democracia. A dónde va Venezuela con la "revolución bolivariana", Caracas, Panapo.
- Hernández, C. R. (2001). Agonía de la democracia: A donde va Venezuela con la "revolución bolivariana". Editorial Panapo.
- Medellín, A. (2011). La agonía de una democracia. Proceso de la caída de las instituciones en el Uruguay (1963-1973). JSTOR.
- Miguel Urioste, F. de C. (2004). Bolivia: De la recuperación democrática de 1982 a la agonía de los partidos del 2004. La participación ciudadana y la construcción de la democracia en América Latina, 99-117.
- MOCCA, E. (s. f.). La agonía del liberalismo democrático. Diario Página, 12(5).
- Morin, E. (1994). La agonía planetaria. Revista colombiana de psicología, 3, 29-34.
- Muñoz Sánchez, A. (2012). El amigo alemán: El SPD y le PSOE de la dictadura a la democracia.
- Murcia, J. G. (2020). Juan Luis Requejo Pages, La agonía de la democracia. FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales Nueva Época, 23(1), 529-531.
- Natanson, J. (2019). ¿ Por qué?: La rápida agonía de la Argentina kirchnerista y la brutal eficacia de una nueva derecha. Siglo XXI Editores.
- Nogales, M. C. (2010). La agonía de Francia. Libros del Asteroide.
- Pérez-Baltodano, A. (2005). Nicaragua: Un experimento democrático en agonía. Coyuntura.
- Pisarello, G. (2012). El constitucionalismo social ante la crisis: Entre la agonía y la refundación republicano-democrática. Revista Derecho del Estado, 28, 55-75.
- Requejo Pagés, J. L. (2020). La agonía de la democracia. el Blog del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 29.
- Restrepo, J. D. (2000). «“ El espectador”» de Colombia: Agonía de un periódico. Red Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI.
- Ruiz, C. (2008). La agonía del cuarto poder: Prensa contra democracia. Trípodos.
- Sanguinetti, J. M. (2008). La agonía de una democracia. Taurus.
- Urioste, M. (2004). Bolivia: De la recuperación democrática de 1982 a la agonía de los partidos y el nuevo protagonismo de las FFAA. Osal, 13, 153-163.
- Wallerstein, I. (1995). La agonía del liberalismo. Leviatán. Revista de hechos e ideas, 60.
- Zanatta, L. (2015). La larga agonía de la nación católica: Iglesia y dictadura en la Argentina. Sudamericana.



## CAPITULO 2

### ESTADO NACIÓN MARCO REGULATORIO Y UNIDAD SINDICAL ORGANIZACIÓN Y CIUDADANIA

Gerardo Vásquez  
Rolando Smith

#### Introducción

La acción hacia la unidad, -tendencia a responder con la suma de individuos-, es un principio de la materia, continuo, y es también propio a los seres vivos. Esta unidad totalizadora de la acción humana se refleja en la cultura. En este sentido expone Tyrtania (2009): “Cultura es el nombre de un nuevo género de complejidad, que proporciona el "ambiente benigno"; necesario para un tipo particular de sistemas disipativos, los sociales” (p.23).

Este es el sentido dado a la Unidad Sindical en este escrito, que usaremos como concepto: la finalidad, de un conjunto de individuos relacionados con la actividad trabajo, de constituir una fuerza colectiva cuyo objeto ulterior es la transformación de la realidad, la explotación del medio para sostener la supervivencia, bajo una forma de racionalidad de la actividad de trabajo.

El efecto gregario de la unidad se explica, incorporando otro espesor de análisis: es la subjetividad de la identidad (conciencia individual) y la identidad grupal (conciencia colectiva); es decir, una percepción personal, individual, particular que tiene el sujeto individualizado, histórico; como señala Delgado de Smith (2001):

“El trabajo como sujeto histórico deviene en un hecho social, institucionalizado analizado a la luz de las formulaciones clásicas privativas del mundo de la sociología, construyéndose alrededor del mismo un conjunto teórico (Teoría Social) caracterizado por contenidos positivos funcionales y/o estructurales donde se centraba la atención alrededor del consenso social, como el eje que definía el conjunto de relaciones sociales o desde una perspectiva histórica dialéctica, que intentaba precisar el contenido contradictorio de las relaciones laborales (Capital vs. Trabajo)” (p.1).



Un hecho social Institucionalizado, requiere presencia y definición, del actor Estado como fenómeno político, garante del marco regulatorio que le otorga la capacidad e influencia para formular y determinar las prácticas de las relaciones jurídicas laborales, a partir del los Imperio, por el cual se acepta y reconoce la subordinación a un poder superior que garantiza armónicas relaciones entre los actores tradicionales de las Relaciones de Trabajo.

El principio del tratamiento igualitario en la ley citado por Goizueta (2019), ante la ley y en la aplicación de la ley; así como la igualdad de oportunidades, como el hecho jurídico de valor relacional, vinculado a la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de la Constituyente Francesa de 1789; la declaración de Filadelfia de 1944 donde se reafirma la institucionalidad de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, así como la Declaración OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo de 1998, que obliga a los miembros de esta organización conformada por Estados Nacionales, a respetar, promover y hacer realidad de buena fe, los derechos fundamentales que son objetos de los Convenios.

El modelo de Estado Nación y el marco regulatorio, define las instituciones y las leyes para el acceso, administración de la justicia y la tutela jurídica, determina particularidades en los resultados de las prácticas de operatividad de los derechos laborales en los tribunales y servicios de administración del Estado Nacional que los garantiza, (Goizueta 2022) en teoría; en la práctica, se convierte en un factor que incide en las transformaciones del mundo laboral y las relaciones de trabajo, condicionando las categorías de tercerización, informalidad y emprendimiento; estas últimas, con fronteras imperceptibles y permeables, tienden a la implantación y ejecución de normas, leyes, praxis y usos, que exorbitan contextos o prácticas nacionales y regionales, con influencia de convenios internacionales, así como influencias de regímenes autoritarios.

En el presente ensayo, presentamos, al Estado Nación, como fuente de cambios jurídicos, administrativos y políticos que caracterizan y definen, la aplicabilidad del derecho del trabajo; factor determinante, a través del marco regulatorio para definir el funcionamiento de las prácticas y tipologías características de las relaciones de trabajo y la acción de unidad sindical correspondiente para hacer valer las pretensiones sobre derechos laborales del



actor trabajador; evidenciando la necesidad de formar los cuadros de los dirigentes bajo la concepción de ciudadanía sindical.

### **Estructura política del Estado y marco regulatorio**

La estructura política del Estado va de la mano con un marco regulatorio característico del modelo asumido por las élites de poder. Podemos apreciar este aspecto mediante algunos elementos propios de la dinámica laboral de las etapas que sobresalen en los períodos 1. Democracia representativa (1959-1998), 2. Descentralización desconcentrada de Hugo Chávez (1999-2012) y 3. Federalismo autoritario centralizado de Nicolás Maduro (2013-2022).

El primer período lo caracteriza el pacto de Punto Fijo de fecha 31 de Octubre 1958; acuerdo de gobernabilidad entre los partidos políticos acción Democrática (AD), Comité Político Electoral Independiente (COPEI) y Unión Republicana Democrática (URD), que define la orientación del Estado Nacional naciente luego de la derrota meses atrás 23 de enero del mismo año, de la dictadura militar de Marcos Pérez Jiménez. (Lucena 2009) lo presenta así:

“Dos importantes acuerdos forman parte de este consenso, el Pacto de Punto Fijo, echa las bases para el consenso político, y el Avenimiento Obrero-Patronal, que se concierta entre las fuerzas líderes en el movimiento de los trabajadores y el empresariado, con el objeto de contribuir a la estabilización en el ámbito de las RT, que como es de suponer, existía un retraso, en materia de beneficios, por las cúpulas acuerdan una tregua”, (Lucena H. 2009; pp. 41)

Ambos acuerdos, fijan el inicio del modelo consensuado de las relaciones de trabajo y el compromiso del accionar del Estado Nacional que surge al ser derrocada la dictadura, y organizar un proceso de elecciones Presidenciales y Legislativas en diciembre de 1959, donde resulta electo Rómulo Betancourt y es aprobada la Constitución de 1961. Este marco político y regulatorio da un impulso al desarrollo de las RT fundado en 3 notables factores: Primero, el liderazgo político y civil que asume la conducción del Estado Nacional naciente, el cual reconoce la necesidad de fomentar las RT en un marco jurídico de derechos e impulso a los actores trabajadores y patronos, quienes inician una etapa de organización interna como unidad de acción sindical y gremial.





Segundo, en el plano económico se promovió el desarrollo de la política de sustitución de importaciones y el fomento de las empresas básicas con la inversión y gerencia del Estado Nacional, lo cual genera un impulso de las relaciones de trabajo en cuanto a favorecer altos índices de empleo, creación de organizaciones sindicales, incremento de las negociaciones y contratos colectivos en el sector público y privado y bajos niveles de conflictividad, con estabilidad en los tabuladores salariales, control de la inflación y programas de empleo mantenidos de manera estable hasta la llegada de la reconversión petrolera en 1973 y con ella la Nacionalización de la industria petrolera. En las décadas del sesenta y setenta, consecuencia del Pacto de Avenimiento Obrero-Patronal, se consolida la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), la misma “cumple un papel estelar dentro del bloque de alianzas sociales que condujo a la democracia nacida desde el 23 de enero de 1958. La dirigencia sindical es incorporada a la toma de decisiones públicas como representante, más del Estado, que de los trabajadores” (López y Hernández 2016, pág. 33). La CTV se convierte en la principal organización de los trabajadores en su vinculación con el partido Acción Democrática, constituyendo el Banco de los Trabajadores y formando parte de las directivas de las Empresas del Estado, muestra avance en la unidad sindical, aunque no lograda o iniciada, desde el seno organizado de los propios trabajadores.

A partir de este proceso conducido desde el Estado Nación, se inicia un cambio económico denominado Modelo de Capitalismo de Estado, aprovechando los recursos de la nacionalización de la industria petrolera, del Hierro y del Aluminio, empresas de alta valoración estratégica que conformaban, las empresas básicas de Guayana en el Estado Bolívar. Dicho modelo tiene un fuerte impacto en las Relaciones Laborales; señala Lucena que, “el eje central de la existencia de las relaciones de trabajo, radica en el reconocimiento de las partes o actores colectivos entre sí” (Lucena 2009, pág. 44). En este período se desarrolla una política laboral de Pleno Empleo, se decreta, por vía Habilitante mediante poderes especiales otorgados al Presidente Carlos Andrés Pérez por el Congreso Nacional de entonces, la Ley contra despidos injustificados y el Decreto de Aumentos de Salarios y la fijación de un Salario mínimo nacional, de manera unilateral por el accionar del ejecutivo, resultaba en concesiones que no habían sido resultado de la capacidad organizada de lucha de partiendo de la



unidad sindical de los trabajadores, sino de la vinculación con la organización política dominante de entonces, el partido Acción Democrática. La CTV, logra constituirse en la Central de Trabajadores mayoritaria, propietaria de una infraestructura de activación de servicios a la clase trabajadora con el INCRET (Instituto de capacitación y recreación de los trabajadores) así como una organización corporativista que desarrolla programas de construcción de viviendas a gran escala y una representación de dirigentes formando parte de los órganos legislativos del país y del Estado Nacional, Congreso Nacional, Asambleas Legislativas y Concejos Municipales. Toda esta expresión política, como resultado de su vinculación con el partido oficial de gobierno.

La vinculación del movimiento de trabajadores organizados con las organizaciones políticas determina esta etapa de consolidación de las Relaciones de Trabajo encuadradas en un marco regulatorio de mutuo reconocimiento, pero con deficiencias en la solución de los efectos reales de los índices de pobreza de la población, la cual comienza a experimentar el agotamiento de la bonanza de esta etapa a partir de la década de los 80's con la llegada del "viernes negro", momento en el cual, la economía venezolana, experimenta una fuerte contracción a raíz del endeudamiento público y la necesidad de honrar la deuda contraída, encontrando el gobierno de turno, a cargo del entonces Presidente Luis Herrera Campins, la necesidad de acudir a la devaluación del signo monetario, iniciándose un deterioro de la capacidad adquisitiva de los trabajadores y el inicio de la dificultad de las negociaciones colectivas y los contratos colectivos, de satisfacer las demandas por mejores salarios y condiciones de trabajo. "Las remuneraciones que habían subido en las dos décadas anteriores, descienden entre 1979 y 1985 en un 25%; la tasa de desempleo abierto pasa de 5.6% a 10.3%," (Lucena 2009; pág. 46-47) creando una escalada de conflictividad laboral, determinante de acciones para una nueva "unidad sindical" asumida por los dirigentes de la CTV de mayoría adeca, que muestra fisuras con respecto a la incorporación de otras organizaciones políticas que encuentran en esta respuesta, un conveniente momento de oposición al gobierno de turno, así como una revalorización de las potencialidades ideológicas de los sectores de izquierda, quienes dirigen su mirada a los sectores militares, para iniciar acciones de unificación para la toma del poder político. El movimiento sindical de la CTV, plantea respuestas como el Nuevo orden



Económico y social para Venezuela en un escrito ante el país, así como una ley de Costos y salarios y un plan de recuperación económica, que no cuenta con el apoyo de los empresarios y los gremios de empleadores. Sin embargo, el cambio de gobierno donde es elegido el Presidente Lusinchi, inicia los procesos de Reestructuración Productiva, con la Política de “Reconversión Industrial” y con ella, nuevas realidades y prácticas en las relaciones de trabajo. En este periodo entre 1984 y 1988, se incrementa el desempleo y los índices de despidos; iniciándose, experiencias de simulación, fraude y desregulación en las condiciones de trabajo, a los que la unidad sindical no tuvo la capacidad organizada de hacer frente.

Una visión del problema central concerniente al impacto del modelo Estado Nación y la particular manera de establecer la aplicación del marco regulatorio determinante del conjunto de leyes entre las cuales nos interesa, aquellas vinculadas con el área laboral. En el caso del sector Universitario, se centraliza la negociación colectiva, eliminando los contratos colectivos individuales por institución universitaria denominado, “Las Normas de Homologación del Sector Universitario”. Mientras, en el sector de la educación básica y diversificada, se aplicaba una política de fragmentación al permitirse un paralelismo sindical que llego a conformar 14 federaciones de trabajadores de la Educación, dificultando los acuerdos significativos para la unidad de lucha reivindicativa, al igual que en el sector salud. Lucena analiza la causa fundamental del agotamiento del modelo de Relaciones de Trabajo del periodo que comentamos.

“.. en esta primera fase de los 40 años, hasta 1975, las Relaciones de Trabajo en su conjunto, se fueron gradualmente consolidando. Pero la incipiente evolución de la ciudadanía se dejó tomar el control por las fuerzas corporativistas, lo que en el ámbito de las Relaciones de Trabajo es muy tentador por la existencia de las organizaciones laborales que la sustentan, como son los sindicatos y las organizaciones empresariales. Un Estado con abundantes recursos, canalizó muchos de ellos para la cooptación y la subordinación. Se produce la desnaturalización de las Relaciones de Trabajo, contubernios de políticos, empresarios y sindicalistas, caracterizan la etapa que sigue, hasta que, en 1989, se produce el shock que deja sin aliento a los liderazgos que creían que



lo tenían todo controlado” (Lucena H. 2009; pág. 46)

En esta segunda etapa a partir de 1990, el movimiento unitario de los trabajadores o la unidad sindical, pierde dinamismo y credibilidad. La tasa de afiliación sindical pasa del 30% en la década de los 70's al 14% a inicios del año 2000. (CNE 2002). La explicación de esta caída es compleja, pero remite a la actuación de las respuestas sobre problemas de reivindicaciones de los trabajadores, tanto del sector público como del privado. Los movimientos vinculados a las organizaciones políticas incluyendo el sector de AD, comprometido con el proyecto de Estado Nacional, que, sin embargo, concurre en contradicciones y divisiones políticas internas, entre fracciones de esa organización, se extiende por igual a otras organizaciones, incluyendo el partido COPEY, la CAUSA R, nacida del movimiento matancero de las empresas básicas de Guayana. En definitiva, asistimos a un debilitamiento de la estructura organizativa del movimiento de trabajadores, y su politización, fragmentación y paralelismo que afectan su desenvolvimiento de unidad sindical para la acción colectiva por la lucha reivindicativa y transformaciones sociales, todo lo anterior, vinculado y derivado del modelo de Estado Nacional y del marco regulatorio respectivo.

### **Descentralización desconcentrada de la revolución bolivariana**

En el segundo período, la antesala a la modificación del marco regulatorio del modelo de Estado Nacional de la Democracia representativa, es el nombramiento de una Comisión Presidencial para reformar el Estado Venezolano, ante la necesidad de dar respuestas a la participación de los actores sociales que demandaban cambios políticos, dentro de una propuesta de innovación regulatoria. (Cunarro, E. 2004) De los cambios demandados, la participación regional fue concebida en el Proceso de Descentralización política instrumentada por la COPRE, fue la más exitosa de las propuestas de la Comisión ya que estimaban, que la descentralización podía ser la respuesta al serio cuestionamiento dado a las instituciones públicas y fortalecer la debilitada legitimidad del sistema político venezolano como causante de una percepción de crisis en el imaginario de la población.



Los efectos inmediatos se reflejan en los procesos de elecciones a Gobernadores que impactan en las relaciones de trabajo a través de programas de empleo como la “Operación Alegría” en Carabobo e inversiones, que enfocan una perspectiva autónoma del manejo de la infraestructura de servicios y bienes públicos, como peajes, aeropuertos, puertos y programas especiales de asistencia social y seguridad, con énfasis en programas de salud, así como formación de sindicatos y negociaciones colectivas en estos nuevos escenarios laborales. Como marcos normativos regulatorios del inicio de este proceso, encontramos, la Ley Orgánica de Elección y Remoción de Gobernadores de Estado de 1988, reformada en 1989; la reforma de la Ley Orgánica de Régimen Municipal que creó la figura del Alcalde y su respectiva elección, y la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público de 1989.

En 1999, el entonces Presidente recién electo Teniente Coronel Hugo Chávez, presenta una propuesta de descentralización que lidera el Ministro de Planificación Jorge Giordani, denominada “Descentralización Desconcentrada”. Esta propuesta, parte del diagnóstico de que, el desarrollo venezolano tiene como patrón espacial, la concentración de las actividades económicas y de la población en la zona norte costera. La economía se encuentra concentrada en el arco Maracaibo-Caracas-Guayana y la actividad productiva tiene como orientación, trabajar hacia afuera. Esta concepción es determinante para el accionar del Estado Nacional en el conjunto de transformaciones para las cuales se debe especificar las decisiones para la redistribución de los recursos que sustentan esta nueva orientación, argumentando que el 80% de la población está concentrada en este eje y ejerce fuertes presiones sociales de atención de los gobiernos lo que anula el desarrollo de las regiones. (Miplandes 2000, pág. 24).

“La propuesta revaloriza como proyectos bandera la política de los ejes de desarrollo: un eje Orinoco-Apure con énfasis en la navegación fluvial; un eje Occidental en el que destacaría el Puerto de América sobre el Golfo de Venezuela; y un eje Oriental con el complejo Petroquímico de Anzoátegui, entre otros proyectos importantes” (Contreras M. 2003; pág. 261).

La descentralización es fuente profunda de interrogantes y discontinuidades en el manejo político, referido a los cambios de los proyectos



redactados entre febrero y agosto del 2001, de cuyo debate, destaca la ausencia de deliberaciones públicas en torno al paquete de leyes habilitantes conferidas al ejecutivo determinando el fracaso público del debate que se desplaza a considerar la renuncia del Presidente Chávez, en virtud, de que de acuerdo a la perspectiva material y simbólica de la Constitución de 1999, Chávez no habría logrado estabilizar en prácticas, discursos e instituciones el orden social y político prefigurado contenido en ella, dando la idea, de que el gobierno había fracasado en la construcción de la nueva institucionalidad (Contreras 2003, pág. 267).

Se conforma un descontento político que aglutina a Gobernadores y Alcaldes de oposición, miembros del Alto Mando Militar, medios de comunicación, partidos políticos y por primera vez, aparece una nueva unidad, la conformada por Fedecámaras y la CTV, como actores principales de un movimiento político de cambio, que finaliza en el golpe de Estado de ese año. En esta situación, la intervención de un sector de las FAN retoma el retorno de Chávez a la presidencia, consolidando los cambios que se dificultaban en ser aprobados, pero que deja en una posibilidad remota la capacidad transformadora de la descentralización al condicionarse finalmente esta, en el hecho de que ella sólo es posible, si las dependencias federales, ejecutan la democratización de sus entidades de manera efectiva.

La falta de estabilidad organizativa y consolidación del movimiento político de la revolución bolivariana, se reflejan de manera significativa en las acciones de Unidad Sindical y del propio movimiento de los trabajadores. Luego de la participación de la CTV y Fedecámaras en el fracasado golpe de Estado y la convocatoria a huelga en el 2002, liderada por el depuesto Pedro Carmona Estanga, la persecución contra su presidente, contra la estructura organizativa; su accionar político, se vio comprometido, desatándose una cacería cuyo objetivo era desplazar la CTV como principal fuerza de aglutinamiento representativo de los trabajadores. Es así como surge la Unión Nacional de Trabajadores (UNT). No obstante, la lucha interna entre corrientes internas, por una parte, del trotskista Orlando Chirinos, partidario de la autonomía total del movimiento y los que hacían votos por defender al gobierno a toda costa, retrasa la convocatoria a elecciones de la Confederación y la consolidación estructural de la organización de trabajadores. (Ellner 2008; pág. 157-158). De esta disputa,



el sector autonómico se separa para constituir la Central Socialista de Trabajadores (CST).

Hasta la derrota del gobierno en el referéndum de diciembre del 2007, relativo a la reforma del marco regulatorio del Estado Nacional, el movimiento de trabajadores vinculado con el chavismo aplazó el debate interno y la autocrítica y el estamento político oficialista responsabilizó a los funcionarios chavistas electos en gobernaciones y alcaldías de no garantizar los resultados eficientes de su gestión, todo esto, como factor determinante en la dificultad de trazar una Unidad Sindical de acción política organizada y con objetivos estratégicos claros sobre el papel político de los trabajadores.

Por otro lado, la política laboral del Estado Nacional de la revolución bolivariana, propicia un Marco regulatorio determinante de nuevas prácticas en el mundo laboral venezolano, como es el caso de la inamovilidad laboral; tanto por parte de los trabajadores a título individual, como de acciones sindicales colectivas; igual a los patronos, que encuentran dificultades de mayor discrecionalidad en la determinación de los procesos de organización productiva, determinantes de nuevas maneras de adaptarse en su lógica de mantener el control de la producción y la dirección de las empresas, válido, para el sector privado y público por igual; sólo que este último violenta las disposiciones en materia laboral cuando lo estima conveniente y sin necesidad de justificaciones. La inamovilidad laboral data del año 2000 cuando el Presidente Chávez en fecha 4 de abril mediante resolución declara la inamovilidad para los trabajadores a raíz de la tragedia de Vargas. Luego, al año siguiente, mediante el Decreto 1472, del 5 de octubre del 2001, ha tenido una prolongación de 20 años ininterrumpidos, hasta el día de hoy, con la Presidencia de Nicolás Maduro; aspecto este, que remite a reconocer esta política, como propia del Estado Nacional que surge con la Constitución de 1999, al pasar, de una relativa estabilidad hasta 1997, a una estabilidad absoluta relativa, ya que el sector empresarial y el propio Estado Nacional actuando como patrono, han desarrollado prácticas de desregulación en este tema.

Otro aspecto a considerar es la aprobación de la LOTTT en el año 2012 y el RLOTTT, donde se fijan conceptos de supuesto avance y discursos de respeto a los derechos, pero se modifican un conjunto de principios del derecho en la



realidad de las Relaciones de Trabajo que es determinante en la conformación de la Unidad Sindical. A este respecto, Goizueta expone.

“... contiene un modelo que promueve el intervencionismo estatal, así como la restricción de la acción sindical y no como era lo deseable, de propiciar y fomentar un modelo permisivo y promocional de las relaciones colectivas de trabajo, en un contexto democrático y no autoritario, todo ello en virtud de que el actor gobierno con una posición ideológica, ha profundizado la senda del intervencionismo estatal, en que el modelo de relaciones de trabajo, lo adecúan al proyecto económico ideologizado del denominado Socialismo del Siglo XXI.” (Goizueta N. 2022; pág.10)

En el año 2015, 33 delegados de patronos agrupados organizativamente en FEDECÁMARAS, presentan ante la OIT un procedimiento de “Queja” ante la Conferencia Internacional de ese año (CIT 2015), donde denuncian la violación sistemática del Estado venezolano de los convenios el N°26 sobre fijación de los salarios, el N° 87 sobre libertad sindical y el N° 144 sobre la inexistente consulta tripartita, incumpliendo con ello la necesaria observancia de los compromisos suscritos por el Estado Venezolano con la Organización Internacional de Trabajo. Se argumentó, según el informe de la Comisión de Encuesta que:

“...alegaba, en particular, actos de violencia, otras agresiones, persecuciones, acoso y una campaña para desprestigiar a la organización de empleadores FEDECÁMARAS, incluidos sus líderes y afiliados, así como injerencia de las autoridades, falta de consulta tripartita y exclusión del diálogo social. Los querellantes agregaron que estos problemas afectaban también a las organizaciones de trabajadores no afectas al gobierno.” (OIT 2019; pág. 6)

El informe en cuestión dictaminó luego de realizar las pesquisas indagatorias respectivas lo siguiente:

“La Comisión constata en sus conclusiones (Capítulo 7), la existencia en el país de un conjunto de instituciones y prácticas que atentan contra la garantías y derechos establecidos en los convenios objeto de la queja. Afectan en particular a la existencia y a





la acción de organizaciones libre e independientes de empleadores y trabajadores y al desarrollo de un diálogo social de buena fe en un ambiente de confianza y respeto mutuo. Estas prácticas y situaciones, se insertan en un complejo entramado institucional e informal, que hostiliza y socaba la acción de la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS) y de las organizaciones de trabajadores no afines al gobierno. El entramado integra una multiplicidad de elementos (jurídicos, políticos, institucionales, sociales, etc.,) algunos de los cuales reflejan problemas sistémicos en el funcionamiento del Estado de derecho en el país.” (OIT 2019; pág. 7)

Como podemos apreciar, el Estado Venezolano ha desarrollado una particular manera de implementar el marco regulatorio, sobre la base de distorsionar el contenido del derecho que profesa en contenidos ambiguos del Marco Regulatorio Constitucional y el desarrollo de las garantías y derechos que están presentes en este instrumento a partir de leyes complementarias y una aplicación a su conveniencia de las situaciones jurídicas involucradas.

### **Federalismo Autoritario Concentrado**

A partir de 2013, se dieron condiciones especiales que impactan la orientación política del Estado Nacional Venezolano. La muerte de Hugo Chávez y asunción controversial del entonces Vicepresidente de la República Nicolás Maduro Moros y posterior elección, igualmente cuestionada, permite avizorar un panorama de cambios en la política interna de la revolución socialista, en el gobierno bolivariano surgido en 1998. La elección de 2013, contiene aspectos de cuestionamiento del resultado, que fue manejado de manera irregular por el CNE.

En virtud de este comienzo, las decisiones públicas se centraron en el ejercicio de decisiones de Estado enmarcadas en el control político y fuertes medidas de represión que obligan al gobierno de Maduro, a implementar acciones donde se cometen actos que incurren en la tipificación de crímenes de Lesa Humanidad. Se dan situaciones de persecución, amedrentamiento, detención y condena de Dirigentes sindicales, sometidos a cárcel e imputación



de delitos de terrorismo, rebelión e incitación al odio, que arrojan escenarios de dispersión de la actividad sindical y deterioro de la lucha reivindicativa.

Los problemas derivados de la precariedad causada por la crisis económica, plantea un gran movimiento de Unidad Política de la Oposición que cristaliza un resultado mayoritario para los sectores de oposición al gobierno, en las elecciones parlamentarias de 2015, obteniendo una mayoría absoluta para acometer transformaciones institucionales, a las cuales, el Gobierno de Maduro, se apersona a abortar en enero de 2016, mediante la inhabilitación de diputados y la anulación de elecciones en sectores de abierta vulnerabilidad y debilidad política, como por ejemplo, el Territorio Federal Amazonas, donde los representantes indígenas fueron inhabilitados. A partir de este momento, se van tejiendo el entramado judicial para declarar en condición de irregularidad institucional a la Directiva y los integrantes de la Asamblea Nacional, que ingresa, en una campaña de confrontación en lenguaje de pos verdad, manipulación y sentido de la validez institucional, por fallos judiciales, hasta decretar a este ente, en desacato.

La situación política va degenerando la acción de Gobierno obligando a un ejercicio de Autoritarismo militar centralizado, llevando a la presidencia de Maduro a ser acusada internacionalmente de delitos de tráfico de estupefacientes, lavado de dinero y relaciones irregulares con grupos terroristas de Irán y Colombia. La consecuencia de estas acusaciones es la implementación de sanciones para los integrantes del gobierno por crímenes de Lesa Humanidad y fijación de recompensa por la detención de aproximadamente unos 20 funcionarios con precio por sus cabezas, desde la Policía Internacional del FBI, la DEA y el Departamento del Tesoro de EEUU y otros países de la región quienes desconocen la legalidad de Maduro.

La situación suscitada con la declaración de no reconocimiento del Gobierno de Maduro y la campaña de doble institucionalidad expresada con el reconocimiento de un Gobierno Interino encabezado por el Presidente de la Asamblea Nacional Juan Guaidó, declarada en desacato; la disputa con la oposición política se torna el centro de supervivencia del gobierno que traza una estrategia de férreo control militarista, policial y judicial.

El movimiento de Unidad Sindical se ve afectado por esta situación, resultando en una débil capacidad de lucha reivindicativa, en momentos, en que



más se necesitaba de una acción unificada de lucha y, en la situación general, en que la lucha política invadía la actividad diaria y comunicacional de la población venezolana, sometida a la inflación más alta del mundo, a los salarios más bajos y a la baja productividad de la economía, complementada en una política de intervención y expropiación de empresas privadas por la vía de la figura de los Consejos Productivos de Trabajadores, del art. 149 de la LOTTT, ( casos de Smurfit Kappa de Venezuela, Kellog's, Firestone, Pirelli, Good Year, entre otras) los cuales, sin embargo, fueron desplazados de las garantías procedimentales previstas en dicho artículo y por el contrario, la administración del trabajo del gobierno dispone resoluciones administrativas para el MPPPPST, que para nada defienden los derechos de los trabajadores y únicamente responde a la orientación de la política oficial gubernamental.

Otras medidas, desde el MPPPPST, resultaron en claros ejemplos de desregulación laboral provenientes del propio gobierno, tal es el Memorándum 2792, que dispone el desconocimiento de todas las Convenciones suscritas por los sindicatos organizados de trabajadores, tanto del sector público como del privado, acompañándose de resoluciones judiciales de respaldo y ratificación de las decisiones del gobierno en contra de los trabajadores, tal como ha sido la sentencia 00444 del 24 de agosto de 2022 de declarar "Inexistente" por vicios de formalidad administrativa, la demanda de nulidad contra el instructivo ONAPRE accionado por un grupo de trabajadores jubilados y pensionados del Ministerio Público, a quienes, no solo se les declara improcedente la demanda incoada, sino que se les multa por 50 veces el tipo de cambio oficial de la moneda de mayor valor establecido por el Banco Central de Venezuela a la presente fecha. El instructivo ONAPRE es un instrumento interno, concebido en la norma del artículo 183 del Reglamento de la LOTTT, desarrollado e implementado, aun y cuando hay un informe de la Comisión de Encuesta de la OIT, donde se reconoce la presencia de violaciones de los derechos de los trabajadores en las negociaciones colectivas, libertad sindical y fijación de los salarios ausentes de diálogo social, razón por la que el Organismo Internacional, solicita medidas de corrección a las cuales el gobierno de Maduro se comprometió en respetar. Previamente a su implementación, el gobierno ha dispuesto, centralizar los pagos de los funcionarios públicos mediante un pago directamente ubicado en la tesorería nacional mediante una página central de pago de remuneraciones y



otros dispendios, denominada Plataforma Patria, desde la cual, realiza todas las erogaciones y operaciones de control de pagos del gobierno, desde la distribución de vacunas para la pandemia del Covid-19, hasta el manejo de los cupos para la compra del combustible subsidiado. Este tipo de actuaciones, modifica el orden institucionalizado del derecho laboral que ubica a las instituciones públicas como los verdaderos patronos de los trabajadores.

La centralización laboral normativa, igualmente dispone, el desconocimiento de las convenciones colectivas, incluyendo la orden oficial de modificar los institutos de Previsión de los Trabajadores Universitarios, al igual que hizo con el IPASME de los maestros y profesores de educación básica y media. En este sentido, se anuncia la centralización de la Seguridad Social de los trabajadores de la Educación Universitaria, mediante un instituto de Previsión del propio gobierno.

Toda esta capacidad de modificar la realidad laboral y hasta el propio derecho del trabajo permitiendo la aplicación de disposiciones favorecedoras de la precariedad laboral, son diseñadas desde el Marco Regulatorio del Estado Nacional y de las instituciones que sirven para la protección de la población.

En enero de 2016, argumentando la presencia de amenazas de golpe de Estado y la Guerra económica se aprueba un Decreto de Emergencia Económica que permite al Gobierno Nacional, limitar las garantías constitucionales incluyendo el libre tránsito, la prohibición de reuniones públicas, las inspecciones domiciliarias sin orden judicial, prohibición de porte de armas y una mayor centralización de las decisiones en materia de condiciones de trabajo. Este decreto se había prorrogado violando la disposición constitucional de ser una medida transitoria y ha sido usada como medida de control político y centralización del poder político hasta la llegada de las circunstancias especiales creadas por la Pandemia del COVID-19.

Goizueta. Muestra como el Presidente Maduro, aprueba un instrumento normativo como traje a la medida para el control político interno a través del Decreto 4.160 del 13 de marzo de 2020, denominado Decreto de Estado de Alarma, que impacta lo laboral al suspender la garantía constitucional del derecho a trabajo.

“...en el Decreto se establece la posibilidad de  
suspensión de las actividades en determinadas



zonas o áreas geográficas del país; esta suspensión “implica además la suspensión de las actividades laborales cuyo desempeño no sea posible bajo alguna modalidad a distancia que permita al trabajador desempeñar su labor desde su lugar de habitación. (Artículo 8)”. (Goizueta N. 2022 (1); pág. 21)

Como hemos visto, el Estado Nacional y el Marco Regulatorio, sirve a los fines de intervención y es determinante de las dificultades que encuentra la organización de los trabajadores, para diseñar las acciones de protesta y de unidad sindical para defender los derechos de los trabajadores.

### **Unidad Sindical y Formación multiplicativa**

El marco regulatorio del Estado Nación de Venezuela, condiciona una realidad laboral construida, sobre un conjunto de prácticas cuyas formalidades jurídicas, vinculadas a los principios del derecho laboral, no se corresponden con los hechos encontrados. En el caso del movimiento de los trabajadores, la acción sindical desarrollada a través de la unidad sindical, rebasa el esquema de identidad político ideológica del marxismo clásico, por intermedio de la liberación de la clase. mediante la transformación del sistema de producción capitalista, con ruptura de las relaciones de propiedad y por ende, del modelo de Estado y dominación políticos, para constituir el modelo de producción denominado socialista, ideologizado como izquierda, de identidad colectivista (en oposición al individualismo) bajo relaciones de propiedad administradas por dirigentes del Partido Revolucionario, segundo nivel o grado del accionar político, y constituido en otro sujeto político, el cual dirige su praxis de nuevo sujeto histórico, como expresión de clase, hacia la toma del poder del Estado, aspecto desarrollado por la teoría marxista clásica.

Siendo este gobierno uno identificado como de ideología socialista y de izquierda, en los dos contextos anteriores, descentralización desconcentrada y Centralismo Autoritario, vemos claro el rotundo fracaso de esta propuesta de liberación del trabajador, colocando, la nueva experiencia laboral de Venezuela, como evidencia de la necesidad de materializar otra respuesta vinculada con el desarrollo de la sociedad y el bienestar de los trabajadores y de la población en general.



Ciertamente, el sujeto político vinculado con su acción reivindicativa como vehículo de cambio del sistema opresor capitalista, es esta clase social; justamente la del obrero, con la que se califica el Presidente Maduro en sus discursos políticos, cuya praxis política muestra una deconstrucción de la teoría marxista, si se toma en cuenta, el concepto de Hegemonía como una realidad de afianzamiento político ligado al concepto de clase propio del marxismo clásico, relacionado con la conciencia colectiva en la formación de la clase y su movimiento político.

Tomando el planteamiento de Habermas (Habermas 1987) en su texto sobre la acción comunicativa, nos encontramos con la lógica de un nuevo lenguaje y nuevo discurso político de la llamada clase trabajadora ofrecido por la izquierda oficialista representada por Maduro. Es aquí donde debemos prestar atención, a estos nuevos significantes conceptuales, para evaluar su pertenencia y conformar, construir y fortalecer, el sentido del ser, de la clase trabajadora dentro de esquemas de educación y formación político que denominaremos “formación multiplicativa”.

De igual manera, tener presente la tesis sobre el Poder de Foucault, en su concepto de “prácticas no discursivas” las cuales no son pura y simplemente modos de fabricación de discursos, ya que ellas, -referido por Castro y citado por Hellemeyer (2012): “toman cuerpo en el conjunto de las técnicas, de las instituciones, de los esquemas de comportamiento, de los tipos de transmisión y difusión, en las formas pedagógicas que, a la vez, las imponen y las mantienen.” (p. 3); esta observación, en cuanto a la objetivación del sujeto a través de las “prácticas dividientes” por las cuales el sujeto se encuentra escindido en su interior, y escindido de los otros, determina un conjunto de prácticas de desplazamiento que lo convierte en un objeto de influencia. Por otro lado, (Agamben G. 2006) sobre la exclusión, desarrolla la tesis Foucaultiana de la bio-política o el ejercicio pleno del poder sobre las personas y su control directo sobre la vida; explica como la noción de soberanía de donde parte el carácter monopólico del poder, no está referido al monopolio de la coacción sino al de la decisión, entendiendo esta última, como la posibilidad soberana de optar sobre cuando y como recurrir a la ley; aspectos estos, como contenidos que asumen un nuevo impacto del desarrollo de los fenómenos colectivos.



En esta deconstrucción, se evidencia la imposibilidad de la clase obrera de acometer la empresa descrita por Marx. Esta, pierde su carácter unitario por una transmutación representada en los liderazgos de los hombres del Partido revolucionario que asumen, precisamente, la representación de la clase obrera con quienes van perdiendo conexión de las necesidades básicas, para desarrollar otras, identificadas con la toma del poder político por parte del partido. La clase obrera como heredera política y sujeto de acción política de la concepción marxista visualiza un proyecto político donde esta clase, centro de los beneficios del modelo y la fuente de inspiración de las relaciones sociales, ya no es la beneficiaria portadora de los mismos, sino una élite política conformada por una burocracia partidista quien toma el poder del Estado y luego conforma otra élite burocrática más reducida que asume el poder del estado nacional Socialista en representación de la clase obrera.

Hemos dejado atrás las contradicciones del capitalismo para adentrarnos en una nueva relación política entre las clases sociales y el estado como ente de dominación política, siempre con la oferta de la eliminación de las clases propias de la procedencia del mundo de las relaciones de producción capitalista y en su lugar, son sustituidas por este nuevo modelo de igualación de clases denominado sistema socialista. Por supuesto, nada de esto ocurre. Lo que en realidad acontece, es que son sustituidas las élites económicas dominantes anteriores, creándose una nueva élite dominante de las relaciones de producción que siguen conformando la base del poder hegemónico y dominante, relacionada con el modo de producción capitalista. El desarrollo de este esquema, desintegra la noción de clase obrera, fundamenta sus relaciones de dominio en el uso de la propaganda masiva, pos-verdad y control Bio-político, como explican, -tomando el ejemplo del caso venezolano- Vásquez y Smith (2017):

“tenemos la receta completa del nuevo discurso, hoy presente en la realidad política del modelo populista de la sociedad venezolana, absolutamente eficiente y exitoso, en su objetivo de sostenimiento en el poder, de la élite que gobierna la sociedad, pero con graves deterioros del consenso social y la convivencia ciudadana” (p.6).



Este planteamiento, precisa de un trabajo de unificación y creación de nueva identidad colectiva o conciencia de clase, renovadas de clase trabajadora, por medio de la propuesta de formación sindical multiplicativa, la cual debe ser desarrollada por la organización sindical o gremial a través de especialistas y profesionales especialmente direccionados en la conformación de un actor político colectivo.

### **Ciudadanía como objeto de Unidad**

La materialización de la unidad se hace a través de la organización. Una forma es el sindicato para el caso de la unidad de la clase trabajadora. De forma similar, surgen las organizaciones político partidistas, pero asociadas al poder de la sociedad en clara perspectiva de unidad totalizadora, como respuesta a favorecer principios de libertad, asociados al control del poder político, vinculado con las decisiones sociales colectivas y la evaluación sobre el sistema de orden para beneficio del mayor número de personas, así como el agregado de los marcos regulatorios que incorporan los derechos para la población. Esta formalidad, proporciona el posicionamiento político para el ejercicio de la acción colectiva y es instrumento para la identidad colectiva e individual.

De esta manera, surge el Estado-Nación espacio clásico para la reflexión sobre las decisiones políticas, la función pública y el modelo de democracia o autocracia determinantes de los sistemas de dominación y el ejercicio del poder público aspectos que impregnan y caracterizan al sistema de relaciones, sus consecuencias para la organización de las comunidades sociales y del sistema social, así como los modelos políticos.

La Organización requiere de formación y educación como factor de uniformización con el objetivo de construir la identidad colectiva, capaz de impulsar la fuerza de cambio y el continuo estado disipativo de la estructura social, sujeta a una continua transformación. Ciudadanía, de acuerdo a Jensen 2007:

“es mucho más que un status legal y político que se deriva de la relación entre una persona y una unidad política. Ciudadanía es un concepto que abarca formas de vida sociales y culturales que reivindican el derecho a formar parte de un sistema socio político, así como de





ejercer influencia sobre su reestructuración y destino. La ciudadanía como práctica política es un proceso de comunicación libre y abierta entre diferentes perspectivas multiculturales”. (p.2)

Habermas 1996, texto igualmente citado por Jensen 2007, p.3, afirma “ejercer la ciudadanía estaría íntimamente relacionado con la práctica aún más amplia de la inclusión”, lo cual significa, que una unidad política (i.e. nación, Sindicato, Partido, Pueblo, Estado) se mantiene abierta al reconocimiento de la igualdad moral y legal de sus miembros, sin pretender integrarlos en la uniformidad forzosa de una comunidad de objetivos e intereses sustancialmente concebida.

Es así como podremos comprender la importancia de la acción formativa multiplicativa y más concretamente, la formación de ciudadanía, válida y necesaria, en la acción sindical. No es otra cosa, que recurrir a la formación política, a la profesionalización, a la educación sobre los grandes retos de la representación, la constitución ética de los liderazgos y la asunción de valores y principios de responsabilidad, honestidad, lealtad y cambios de profundidad que modifique los patrones culturales adversos. Un ciudadano nacional es un sujeto cuya identidad refiere la acción organizada para con un orden, donde se participa e interviene para concretar los fines y objetivos de progreso conscientemente contruidos por la unidad social, la verdadera ciudadanía.

## **Conclusiones**

El tema de la unidad sindical, depende del papel asumido por el Estado Nacional usando el marco regulatorio propio de su institucionalidad, el cual, determina las prácticas que han de generar, los mecanismos de acción de los trabajadores para organizarse en unidad y actuar en defensa de sus derechos, estos derechos relacionados con principios y valores de justicia complejos, serán dinamizados por el Estado Nacional, en relación a la propensión hegemónica relacionada con su objeto de Poder Político y modelo de dominación.

Las nociones y conceptos contenidos y observados por el Derecho Laboral sufren transformaciones y adecuaciones constantes manteniendo los niveles en las que cada Estado Nacional a través de un Marco Regulatorio condiciona,



impulsa y precisa una actividad de comprensión de la realidad para la elaboración de paradigmas explicativos, sin agotar, la posibilidad de realizar ajustes ante los nuevos problemas. El camino más seguro es la interdisciplinariedad y la meta teorización.

La capacidad humana de construir herramientas de transformación, sobrepasa la dimensión de los medios de producción tradicionales que dejan en indefensión a teorías de gran capacidad de creación constructiva, abriendo paso a nuevas tendencias en donde la racionalidad se funda en la semántica del lenguaje, la comunicación, la relación de formas complejas de estructuras de símbolos sociales que conforman realidades de estudio nuevas en las cuales se refleja la necesidad de nuevas teorías interpretativas de la acción social, o de la praxis social que son incorporadas de manera abrupta a los modelos de dominación y Poder del Estado Nación y su instrumento político institucional, expresado en el Marco Regulatorio. La historia sigue siendo una herramienta de análisis, que requiere de una heurística y hermenéutica de la simbología de quien la escribe y de las limitaciones de sus observaciones, sobre la política y la evolución de la sociedad, dentro de cuadros donde la incertidumbre, la indeterminación y la complejidad, limitan la elaboración de nuevos horizontes de totalidad y de experiencias válidas como dato científico.

Por último, la unidad es una herramienta de cambio político, que los seres humanos aún no están en capacidad de direccionar, en beneficio de la resolución de problemas derivados en la competitividad de la especie humana, para el control del medio y el poder político, aún en debate, por comportamientos inadecuados a valores positivos. Muchos de ellos se contraen, a raíz del mal uso de la unidad, contrariamente, realizada por algunos actores sociales, en inexplicable psiquis auto destructiva como historia repleta de cadáveres enterrados por hermosos ideales y propósitos egoístas extremados en ambiciones personales. Aún está por llegar la verdadera liberación del hombre y del espíritu, teniendo en la unidad, un arma de irrupción de multitudes y una capacidad de fuerza colectiva para la transformación de las sociedades autoritarias y represivas, pero para lograrlo, es preciso una acción formativa multiplicativa, afianzadora de valores positivos de ciudadanía, con verdadera autonomía para superar las ideologías destructivas y decadentes. Educación,



para la identidad con la evolución del universo y la preservación de nuestra especie de las fuerzas del mal y la opresión.

### **Referencias Bibliográficas**

- Agamben Giorgio (2006) "Homo Sacer. Poder Soberano y la Nuda Vida"; Pre-Textos. España.
- Crespo Suárez, Eduardo (2018) "Un enfoque social sobre las emociones", Publicado en Álvaro J.L. (Coord.) "La Interacción Social. Escritos en homenaje a José Ramón Torregosa", Universidad Complutense de Madrid, España.
- CNE (2002) "La renovación de la Dirigencia Sindical en Cifras", Edoita, CNE, Caracas.
- Contreras Miguel (2003) "Cambios y Discontinuidades del Proceso de Descentralización en el Gobierno de Chávez", Revista venezolana de Economía y Ciencias Sociales. UCV, Caracas.
- Cuñarro Edith (2004) "Venezuela 1984-1999: 15 años de historia. (La Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) como mecanismo de innovación política". Programa de Investigación: "Hacia un nuevo modelo político en América Latina" Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia, Venezuela.
- Delgado de Smith, Yamile (2001) "El Trabajo: Pasado y Presente" Revista FACES, Vol.12; Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Ellner Steve (2010) "La Primera Década del Gobierno de Hugo Chávez. Logros y Desaciertos. Cuadernos del CENDES, Caracas.
- Goizueta, Napoleón (2019) "Discriminación y Empleo" en 10º Congreso Internacional de Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Universitas Fundación, UCV.
- Goizueta Napoleón (2022) "Consideraciones sobre el Decreto Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores", Documento inédito a publicar en obra del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UCAB.
- Goizueta Napoleón (2022) (1) "La ineficacia del Marco Regulatorio en la protección del empleo en el contexto de crisis", en "Transformación del Mundo del Trabajo en tiempo de Pandemia en Venezuela" Compilación, Pernía Nuvia, Sandoval Themis, Fumero Omar, Delgado Aura, (Compiladores); Ediciones, Fondo Editorial FACES-UC.
- Habermas, Jürgen (1987) "Teoría de la Acción Comunicativa", Taurus Madrid.
- Hellemeyer, Andrea (2012) "Michel Foucault: episteme, dispositivo y prácticas", IV Congreso Internacional de investigación y práctica profesional en Psicología. XIX Jornadas de Investigación. VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR; Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Jensen Pennington, Henning (1997) "Conferencia Annual del Asia-Pacific Public Affairs Forum", Kaohsiung, Taiwan.
- López Roberto y Hernández Carmen (2016) "Trayectoria Histórica del Movimiento de Trabajadores en un Siglo de Historia de Venezuela", Red Intercatedras de Historia de América Latina Contemporánea, año 2 N° 4, Córdoba.



- Lucena Héctor (2009) “Lo Laboral en Tiempos de Transición” Universidad de Carabobo.
- Miplandes (2000) “Descentralización Desconcentrada”, Mimeo, 24pp.
- Navas Oscar (2001) “Reforma del Estado y Necesidad de Cambio en la Administración Municipal de Venezuela”, Ciencias del Gobierno, año 5, N° 9, Enero- Junio, Maracaibo.
- OIT (2019) “Informe de la Comisión de Encuesta instituida en virtud del artículo 26 de la OIT para examinar la observancia del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. Ginebra, Suiza.
- Tyrtania, Leonardo (2009) “Evolución y Sociedad. Termodinámica de la supervivencia para una sociedad a escala humana”, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- Vásquez, Gerardo y Smith, Edgar Rolando (2017) “Relación verdad-populismo en la determinación de la pos-verdad política y su impacto en la conformación de un modelo de sociedad sostenible”. Congreso Nacional de FACES, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.



## CAPITULO 3

### COGNICIÓN ONTOLÓGICA DE LAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN VENEZUELA

María Teresa Oviedo  
Ana Julia Guillen

#### Introducción

Para conocer y entender lo que significa la cognición ontológica de las políticas públicas, se hace necesario, observar algunas connotaciones al respecto, el término es generalmente asociado con asuntos del gobierno y que van a determinar sobre la vida de los ciudadanos y por supuesto deben ser generadas o al menos procesadas en el marco de los procedimientos, instituciones y organizaciones oficiales, desde ello se estudia algunos autores en torno a su definición: A continuación se definirán las políticas públicas, según varios autores: Aguilar Villanueva (1996/a: 26): „... indica que una política pública es “en suma: a) el diseño de una acción colectiva intencional, b) el curso que efectivamente toma la acción como resultado de las muchas decisiones e interacciones que comporta y, en consecuencia, c) los hechos reales que la acción colectiva produce”. Tamayo (1997; 96) “Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios”.

También, Jenkins (1978): define una política pública como “un conjunto de decisiones interrelacionadas, tomadas por uno o varios actores políticos, con relación a la selección de objetivos y de los medios para alcanzarlos, dentro de una situación específica, donde aquellas decisiones deberían, en principio, estar dentro del ámbito de competencia de aquellos actores”. Así como Meny y Thoenig (1992:89-90): una política pública “es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental.

Asimismo, Dye (2008:1): por su parte en una definición sucinta, pero muy difundida, señala que una política pública “es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer”. la identificación de sus elementos constitutivos. Otro Autor,



Flores, (2009:41): Señala que se entenderá que una política pública corresponde a la acción o a la no-acción gubernamental, generada en respuesta a un determinado asunto (*Issue*) o problema público y en torno a la que además del gobierno, participan muchos otros actores que influyen o intentan influir sobre las decisiones gubernamentales, lo que configura un proceso político o de disputa de poder no exento de tensiones y conflictos, especialmente en relación a los valores y paradigmas que cada una de las diferentes opciones implica.

Cabe mencionar también a Flores (2015) Existen diferentes tipos de políticas públicas:

1. Políticas Regulativas o Reglamentarias: es una acción pública que consiste en dictar normas que afectan el comportamiento de los ciudadanos en general. En otras palabras, mediante decreto, las libertades individuales son limitadas y los intereses de los ciudadanos transformados.
2. Políticas Redistributivas: consiste en el establecimiento por parte del poder público, de criterios que dan acceso a ventajas, ya no otorgada a sujetos designados, sino a clases de sujetos. La arena de la política redistributiva es la más tensa y conflictiva de todas por cuanto en ella son abordados asuntos altamente sensibles como las relaciones de propiedad, poder y prestigio social.
3. Políticas Distributivas: es una acción del poder público, mediante la cual éste concede una autorización especial a casos particulares, claramente individualizados y especialmente designados. Estos casos- que por lo general cumplen determinado número de condiciones y son beneficiados por un privilegio
4. Políticas Constitutivas o Constituyentes: Hace referencia a la acción pública por medio de la cual son definidas las normas o las reglas acerca del poder es la más abstracta de todas. Ejemplos típicos de ésta son la reforma de la Constitución de un país, la introducción de reformas institucionales o administrativas o la creación de organismos públicos de alto estatus.



## Contexto ante el objeto de Estudio

Después de hacer un recorrido por estos autores, se puede manifestar, que los autores tienen como elemento común la participación del Estado en la elaboración de políticas públicas, para resolver problemas sociales, la refieren como actividades, cursos de acción, resultados, proposiciones o como transformaciones. No obstante, alguno, enfatiza la colaboración de la comunidad y del sector privado, otros mencionan, actores sociales participantes en dicho proceso. En tal sentido, y tomando en consideración estos planteamientos, se propone a efectos de esta revisión sistemática la siguiente definición de política pública: Disposiciones del Estado para atender determinadas realidades que afectan directa o indirectamente a la sociedad, sean de tipo social, política o económica.

Por otro lado pudiera plantearse, que se requiere, diseño, ejecución y evaluación de estas políticas pues se demanda condiciones eficientes y eficaces, con la mejor utilidad para la sociedad, en tal sentido los diferentes autores opinan que la acción de un gobierno, debe estar orientada hacia, las mejores intenciones sociales, pero la realidad plantea lo contrario, los grupos y sectores entran en la dialéctica del conflicto y la negociación, conformando coaliciones que apoyan la elaboración e instrumentación de determinada acción u obstaculizan una o ambas, en consecuencia, se puede deducir que las políticas públicas, determinan el tipo de sociedad existente, en razón de que a través de ella se dictaminan las prestaciones como tributos, ayudas, servicios, beneficios, obligaciones etc., entre el Estado y la sociedad.

De manera que, para elaborar políticas públicas, se requiere responder a determinados objetivos, pero los mismos pueden modificarse en su trámite de elaboración, lo cual resulta comprensible en razón del largo y complejo proceso que involucra la creación de toda política pública de once (11) etapas conforme con Subirats (1989: 42), referidas al análisis de: 1) percepción y definición del problema, 2) intereses afectados, 3) grado de organización, 4) acceso a los canales representativos, 5) consecución del estatuto propio de tema a incluir en el programa o agenda de actuación de los poderes públicos, 6) formulación de una solución o de una acción de respuesta, 7) establecimiento de objetivos y prioridades, 8) soportes políticos presupuestarios y administrativos de la



solución propuesta, 9) implementación o puesta en práctica de esa política, 10) evaluación y control de los efectos producidos y mantenimiento, 11) revisión o terminación de esa política.

También se puede manifestar que se tiene la administración pública como una estructura organizada del estado, que incluye el conjunto de organizaciones del Estado, ministerios, concejalías, prefecturas, empresas públicas, juzgados, escuelas, hospitales, etcétera, en la que se combinan recursos humanos, financieros, tecnológicos, normativos que son transformados en políticas públicas y programas públicos, en servicios, en productos, con la finalidad de atender a los problemas de los ciudadanos incluyendo el financiamiento que requiere para su solución. y los del propio gobierno considerándolos prioritarios, así lo manifiesta Brewer-Carias (2004).

Desde el punto de vista jurídico, la Administración Pública puede considerarse como el objeto de regulación por excelencia del derecho administrativo. Por ello, la definición más sencilla de esta disciplina jurídica es considerada como aquella rama del derecho público que regula a la Administración Pública. Igualmente, también conforman a la Administración Pública de la República, los órganos de administración y del gobierno del Poder Judicial dependientes del Tribunal Supremo de Justicia, en particular, la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y sus diversas dependencias.

### **Aporte Teórico que pudieran orientar a las políticas Publicas**

Después de los planteamientos anteriores, se puede deducir que se requiere conocer las necesidades del hombre en una sociedad convulsionada como la que se ha estado viviendo el mundo, ya que se puede mencionar un mundo antes y después de la pandemia como los pueblos del mundo se han reinventado, la vida y es preciso acotar la teoría de Maslow, que data (1963) pero que aún sigue vigente, el plantea una pirámide de la sociedad actual, analizando qué de lo humano se rescata y qué está en constante peligro. Las necesidades de los ciudadanos se reflejan en esta teoría aún vigente llamada las necesidades de la pirámide de Maslow(1963). La Fisiología se refieren a las necesidades básicas como son la alimentación, cobijo, descanso, respiración, limpieza personal y ¿Cómo afecta a la sociedad estas necesidades de los





ciudadanos? Primeramente desde la carencia. La desigualdad social es cada vez mayor, el porcentaje de pobreza y de lo que hoy se llama pobreza extrema y atenta constantemente las necesidades alimentarias y de todo tipo en la población; los problemas migratorios originados por guerras y problemas políticos están inmersos en este problema.

Los problemas relacionados con la respiración que originan tantas enfermedades virales, crónicas y muchas de ellas mortales son también un atentado contra las necesidades básicas humanas. La polución y contaminación de fábricas y automóviles no parece detenerse, todo indica que sigue en un crecimiento desmedido. Los graves problemas relacionados con el estrés como causal de muchos otros padecimientos humanos. Por otro lado, se encuentran los problemas de sobrealimentación que también atenta las necesidades básicas. Obesidad infantil y adulta, desórdenes alimenticios, una oferta alimentaria escasa en alimentos naturales y llena de chatarras, grasas, harinas, irritantes, pinturas y demás productos químicos.

Las segundas necesidades son las relacionadas con la seguridad que necesitan los ciudadanos, seguridad física para su libre tránsito, seguridad social en instituciones que le brinden atención médica, sobre todo, seguridad de una vivienda, seguridad en el empleo, etcétera. Los presupuestos estatales y nacionales cada vez más gastan en patrullas, armas, policías, etcétera y todo parece indicar que la inseguridad aumenta, no solo parece un tema de nunca acabar, ahora parece una estratagema política bien armada para mover a pueblos enteros. Ni qué decir de la seguridad social y sus servicios y atenciones, de la vivienda que la gente tiene que dar 30 años de su vida para pagar una casa de 3 metros de ancho donde nunca termina de caber con su familia. Quizá en este renglón lo más crítico es el empleo al que cuidaremos casi como a un dios, no hay cosa más sagrada en estos tiempos que el empleo y peleamos y luchamos por conservarlo. La tercera son las necesidades de pertenencia o de filiación. Se refieren a tener una familia, digamos que medianamente unida, a pertenecer a un grupo social, vivir las necesidades del encuentro. Hace ya varios años que las estadísticas de divorcios van en aumento, que la familia como institución se desvanece en relación a su funcionamiento tradicional. Los supuestos avances de la tecnología de la comunicación: celulares, redes sociales, correos, etcétera, promueven un contacto virtual que nos lleva cada



vez más a la soledad como forma de vida. La confianza en los demás es cada vez menos frecuente y la falta de compromiso en todos los sentidos impregna nuestra cultura individualizada. El aumento en las estadísticas de suicidios en edades cada vez más tempranas es alarmante: las necesidades de filiación no están atendidas como se requiere.

Vienen después las necesidades de reconocimiento que a todos nos hacen falta. Los hijos quieren ser reconocidos por sus padres y viceversa, los maestros por sus alumnos igualmente. Cada quién quiere aparecer en fotos todos los días en las redes sociales, grandes cantidades de negocios y más negocios buscan el reconocimiento de los demás; los políticos son tristemente reconocidos por sus estafas y no por sus buenas acciones. Hay quien puede matar para ser reconocido o quien puede levantar un edificio de 50 pisos para que su mamá lo reconozca. Las masas amorfas de gente, números, credenciales, cifras y datos en lo que estamos convertidos y que no logramos satisfacer nuestra necesidad de reconocimiento.

También, están las necesidades de autorrealización que aparecen como verdaderos ideales. Los científicos que logran estudiar doctorados y hacer grandes experimentos para la humanidad, tienen que irse de este país y buscar su vida en el extranjero puesto que aquí no los apoyan, no pagan lo que vale su trabajo, los ignoran. Este autor, Maslow (1963) manifiesta cuales son las necesidades de los seres humanos y cómo es que la sociedad priva al ser humano de ello, ya que para paliar esta situación se hace necesario plantear políticas públicas que orienten mejor la calidad de vida del ser humano. Además, el gobierno tome conciencia de ello.

### **Elementos que se deben tener presente en la elaboración de Políticas Públicas**

Ahora bien, Según Pastor (2014) ¿Cuáles son los elementos conceptuales e instrumentales que permiten apoyar a que una política pública, logre sus fines y propósitos? El primer elemento clave es que se debe dimensionar con la mayor precisión posible, son todas las aristas de la problemática a analizar y entenderla desde distintas dimensiones, que por definición son complejas, y que engloban aspectos políticos, culturales, económicos, sociales y tecnológicos.



Para que una política pública, pueda lograr sus fines y propósitos, es muy importante entender en toda su magnitud, la problemática que se quiere abordar, identificar y analizar a todos y cada uno de los actores que se incluyen en la política, y utilizar adecuada y ponderadamente según su importancia relativa, los criterios más pertinentes para obtener una solución integral, que sea susceptible de ser implementada y evaluada salvaguardando el principio de oportunidad en el proceso de toma de decisiones.

Este autor también se manifiesta al respecto, Dieter (2008) “sin el concepto de la comunidad científica no se obtiene resultado alguno” por lo que dicha comunidad “debe comenzar por “aclarar los conceptos utilizados, más aún si se trata de sus conceptos claves”. Teniendo en cuenta este buen criterio, este epígrafe se destina a clarificar el concepto de política pública, por ser el objeto de estudio de este libro y a partir del cual giran sus demás capítulos, tanto los teóricos como los empíricos. Definir qué es una política pública no es un cometido sencillo, ya que el término se encuentra sujeto a algunas dificultades semánticas, a lo que se suma que los académicos e investigadores de esta materia también suelen diferir en sus opiniones con respecto a su significado.

Es de gran importancia examinar aquellos elementos conceptuales y analíticos que aportan un conocimiento teórico básico para iniciar la trayectoria hacia el estudio y la comprensión de las políticas públicas. Para lograr este objetivo, su contenido se ha organizado en una serie de epígrafes, a los que se suma esta parte introductoria. Actualmente una de las principales dificultades presentadas por los gobiernos, es su capacidad a la hora de diseñar y establecer políticas y programas públicos que deben ser no solo eficaces, sino efectos, capaces de responder a una nueva administración pública. Lo ideal es que se consulte a la población sobre las necesidades imperantes en las comunidades, realizar un diagnóstico para priorizarlas, Es decir, diseñar políticas públicas direccionadas a solucionar problemas o satisfacer necesidades poco relevantes para la sociedad, mientras las necesidades básicas continúan insatisfechas.

En ese sentido, Arévalo (2007) las políticas públicas constituyen un factor común de la política y de las decisiones del gobierno, así como de la oposición. De esta forma, parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere al planteamiento de las políticas públicas. Por lo dicho, anteriormente, el sistema político se encarga de diseñar las políticas públicas obligatorias para la



satisfacción de las necesidades de la población. Desde esta perspectiva, la opinión de Piñango (2003), considera que las políticas públicas son proposiciones gubernamentales, sobre la mejor forma de lograr determinados objetivos sociales.

Por ello, la condición fundamental de una política pública está basada en los derechos de los ciudadanos, pasando por el otorgamiento de poder de los sectores habitualmente relegados y por el reconocimiento de los deberes que el Estado tiene por tratarse de seres humanos titulares de derechos. Todos estos señalamientos dan a conocer la importancia de diseñar políticas públicas dirigidas a la solución de los problemas esenciales de los habitantes de una comunidad, estado o país, pero sin olvidar la necesidad de la participación de éstos de una manera activa y protagónica, en la creación de las mismas, porque ellos son los más afectados, además es su derecho, aunado al deber del Estado de procurar la satisfacción de las necesidades de un pueblo.

Cabe acotar a los autores Franco y Lanzaro (2006), los cuales exponen que las políticas públicas en América Latina y el Caribe, han sido analizadas tradicionalmente desde el punto de vista técnico como programas que promueven la reducción de las desigualdades, con una evaluación promedio cada diez años para conocer su impacto en las transformaciones sociales; sin embargo, estas políticas se diseñan en un contexto sociocultural específico de la región y de cada Estado que la conforma, diverso y diferente, por lo que las necesidades varían dependiendo de las sociedades que hacen vida en estos, pero teniendo a su vez un hilo conductor en común

Medina, Becerra y Castaño (2014), del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2013a y 2013b), consideran que la prospectiva es una herramienta eficaz de planificación para el desarrollo. De este modo, se constituye en uno de los pilares de la acción institucional del ILPES para los próximos años, junto con la generación de información inteligente, el gobierno digital, la coordinación de políticas nacionales y locales, y los métodos de diálogo social para canalizar mejor la participación ciudadana y el poder social en el territorio.

Ahora bien, según Guardamagna y Cueto (2013), realizan una primera aproximación del concepto de "políticas de Estado", problematizando la cuestión e indagando básicamente sobre la posibilidad de encontrar atributos específicos



y un sentido, en un contexto democrático, en donde se precisa las características y alcance de las políticas de Estado, partiendo de la diversidad de modos y significados con que los autores suelen referirse a las políticas en general ellos, sostenían que en la política cotidiana se demanda cada vez con mayor frecuencia las políticas de Estado; sin embargo, en la mayoría de los casos, lo que en realidad se reclama es la presencia del Estado a través de las políticas; lo que sin duda, no necesariamente es lo mismo.

Es decir, lo que fundamentalmente se les pide a los gobiernos es que gobiernen por políticas, aunque no todas finalmente terminen convirtiéndose en políticas de Estado. Gobernar es, en este sentido, generar políticas, llámense simplemente "políticas", "políticas públicas", "políticas estatales" o "políticas de gobierno"; en principio, se trata de políticas de carácter más inmediato y coyuntural, relacionadas con una gestión

La gran mayoría de los expertos insisten en que solo el Estado puede elaborar políticas. La propia definición de "política pública", aunque con diversas connotaciones, siempre termina reconociendo la centralidad del Estado, que es el dueño del juego, lo abre cuando quiere y hasta donde quiere; es el que define la dirección de los procesos y también su extensión.

## **Conclusiones**

Después de lo expuesto anteriormente, se realizan algunas reflexiones en forma de conclusiones, actualmente una de las principales dificultades presentada por los gobiernos, es precisamente su capacidad a la hora de diseñar y establecer políticas y programas públicos no solo eficaces sino efectivos capaces de responder a una nueva administración pública. El ideal es que se consulte a la población sobre las necesidades imperantes en las comunidades, realizar un diagnóstico para priorizarlas, sin embargo, en la praxis la cosa no funciona de esta manera. Es decir, se diseñan políticas públicas direccionadas a solucionar problemas o satisfacer necesidades poco relevantes para la sociedad, mientras las necesidades básicas continúan insatisfechas. De ahí la importancia de cumplir unas fases en este proceso porque de esta manera se minimizan esfuerzos y se atacan las dificultades comunitarias.

De manera que, en el debate político en este tiempo, sobre todo en Latinoamérica, es el diseño y aplicación de las políticas públicas ya que muchas



veces no responden a las necesidades que actualmente tiene la sociedad y es un factor común de la política y de las decisiones del gobierno. Dentro de este contexto, en el cometido de las políticas sociales, la jerarquía del Estado es incuestionable, perfectamente reconocida por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD, 1998 p. 7), cuando expone “el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país”. En ese orden de ideas, autores como Majone (2001) reconocen en esta forma de hacer políticas públicas una estrategia real para recrear el contrato Estado-Sociedad y definir de esta forma, las estrategias interinstitucionales que garantizan la eficacia de las soluciones buscadas.

En ese sentido, la condición fundamental de una política pública basada en derechos de los ciudadanos, pasa por el otorgamiento de poder a los sectores habitualmente relegados y por el reconocimiento de los deberes que el Estado tiene por tratarse de seres humanos titulares de derechos. Este enfoque se enmarca en la búsqueda del cambio en la lógica de elaboración de políticas orientadas en la consideración de las personas como víctimas pasivas receptoras de ayuda.

Todos estos señalamientos dan a conocer la importancia de diseñar políticas públicas dirigidas a la solución de los problemas esenciales de los habitantes de una comunidad, estado o país, pero sin olvidar la necesidad de participación de éstos de una manera activa y protagónica en la creación de las mismas, porque ellos son los más afectados, además es su derecho, aunado al deber del Estado de procurar la satisfacción de las necesidades de un pueblo.

### **Referencias bibliográficas**

Aguilar Astorga y Lima Facio (2009): *¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas?* Contribuciones de las ciencias sociales. ResearchGate.

Aguilar Villanueva, Orlando, (1996): *Gobierno y administración pública. Entre el pasado y el futuro*. CFE Consejo Nacional para la cultura y las artes, México.

Arévalo Vargas, Ernesto (2007): *Análisis de las políticas públicas*. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia.

Brewer-Carias, Allan (2004): *Administración pública*. Universidad Monteavila. Caracas, Venezuela.



- Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD), (1998): *III Congreso Internacional Del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública*. Memoria de III Congreso 14- 17 de octubre de 1998 Madrid, España, p. 7.
- Dieter, Nohlen (2008): *El concepto de políticas públicas*. Ediciones, Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Dye Thomas, (2008): *Todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer*. Understanding Public Policies, 12<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Fernández, Antoni (1999): *Las Políticas Públicas*, en Caminal, Miquel (ed.) (1999): *Manual de Ciencia Política*», 2<sup>a</sup> ed., Tecnos, Madrid. Pp.460-482
- Franco Rolando y Lanzaro Jorge (2006): *Política y políticas públicas en los procesos de reforma de América Latina*. FLACSO. Francia.
- Flores, Tito (2009): *Cambio en la Formulación de las Políticas Públicas: Chile 1938-2008*. Tesis para optar al grado académico de Doctor en Gobierno y Administración Pública. Universidad Complutense de Madrid-Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Madrid, España
- Guardarmagna Melina, y Cueto Walter (2013): *Políticas de Estado en democracia: la relación Estado/sociedad como ámbito de construcción la política*. Si Somos Americanos vol.13 no.2, pp 59-80. Santiago, Chile.
- Gutiérrez Jahir; Restrepo Rubén; y Zapata John. (2017): *Formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas, desde los enfoques, fines y funciones del Estado*. CES Derecho vol. 8 no.2.
- Jenkins, William (1978): *"Policy Analysis: A Political and organizational Perspective*. Martin Robertson Ed. London, UK.
- Kraft, Michael; Furlong, Scott (2006): *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*. 2<sup>nd</sup>, CQ Press, Washington, DC.
- Lahera, Eugenio (2002): *Introducción a las Políticas Públicas*, Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.
- Maggiolo Pontie y Perozo Antoni (2007): *Políticas públicas, proceso de concertación Estado-Sociedad*.
- Majone, Giandomenico (1989): *Evidence, Argument & Persuasion in the Policy process*. 1<sup>st</sup>. edition, Yale University Press, New Haven and London.



Maslow, Abraham (1963): *Teoría sobre la pirámide de la sociedad actual, Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santo S.A.

Medina Alberto, Becerra Humberto y Castaño Mario, (2014) el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2013a y 2013b)

Meny, Yenquis. y Thoenig, Josue. (1992): *Las Políticas Públicas*. 1ª edición, Editorial Ariel, Barcelona.

Pastor Albadalejo (2014): *Elementos conceptuales y analíticos de las políticas públicas*. Universidad Complutense de Madrid.

Piñango Rut (2003): *Políticas públicas en América Latina*. 1ª Ed. Ediciones IESA, pp.249-277. Caracas, Venezuela.

Subirats, Joseue. y Gomá, Ricardo. (1998): *Democratización, Dimensiones de Conflicto y Políticas Públicas en España*, en Gomá Ricard y Subirats, Joan (Coords.) (1998): "Políticas Públicas en España. Contenidos, Redes de Actores y Niveles de Gobierno", 1ª Edición, Ariel Ciencia Política, España. Pp. 13-36

Tamayo, Manuel (1997): "El Análisis de las Políticas Públicas", en Bañón y Carrillo (Comps.) (1997): "La Nueva Administración Pública", Alianza Editorial, Madrid. Pp.281-312

Uvalles (2022) Importancia de las Políticas Públicas en el desarrollo complejo de la sociedad contemporánea. Universidad del Zulia





## **CAPITULO 4**

### **EL EMPRENDIMIENTO Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA DURANTE PANDEMIA**

Guillermo Fabian Sailema  
Sonia Fabiola Chaluisa

#### **Introducción**

En los últimos años, debido al impacto de la pandemia Covid-19 en la economía y en la salud de la propia población, se ha convertido en un gran problema a nivel mundial. Actualmente, el término "distanciamiento social" no llamaba la atención en línea hasta el 2020, y hasta el primer semestre del 2021 se encontraba en la parte superior de las búsquedas. En ese entonces, era necesario mantener la distancia social de nuestros compañeros para sobrevivir. Esto afectó el núcleo de la historia humana y nuestra forma de vida como especie, pero también brinda a las personas oportunidades sin precedentes para cooperar con los otros.

Sánchez (2020) cree que en la actualidad nos enfrentamos a un virus desafiante que ha sacudido nuestra forma de vida normal, y para superar este virus es necesario emprender en colaboración con el colectivo a escala social y global.

En el contexto de Covid-19, el espíritu empresarial ha jugado un papel de liderazgo en el desarrollo de aplicaciones basadas en la tecnología. En las nuevas pautas de distanciamiento social, las personas aprenden a trabajar, hacer ejercicio, estudiar, celebrar bodas, asistir a servicios funerarios, ver películas, realizar conciertos y utilizar plataformas digitales colaborativas para hacer más. Por tanto, la cuestión no es si debemos trabajar por el objetivo colectivo, sino cómo se lo debe hacer.

Iniciar cambios en el sistema requiere voluntad colectiva puesto que aún es poco común en las comunidades empresariales de todo el mundo. La pandemia de Covid-19 cambió repentinamente esta situación y creó las condiciones necesarias para las intenciones colectivas. La humanidad se encuentra en una



encrucijada y las decisiones que tomemos ahora delimitarán a las generaciones futuras y sus formas de vida (Jani, 2020).

Cómo evitar la crisis económica provocada por la pandemia se considera un desafío global. El Fondo Monetario Internacional (FMI) adelantó un pronóstico de recesión económica. La Organización Mundial del Comercio (OMC) señala que el comercio mundial se reducirá hasta en un 32% para 2020 y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que se perderán al menos 25 millones de puestos de trabajo. Sin embargo, en esta crisis, el coronavirus brinda una oportunidad para que los emprendedores se reinventen y crezcan e innoven en nuevos procesos (Basantes, 2020).

Los emprendedores trabajan duro para enfrentar la crisis, pero en muchos casos no es suficiente para enfrentarla, pero ciertamente nadie está preparado para los efectos provocados por la pandemia. Debido al cierre temporal o permanente de actividades y la reducción de la demanda, la mayoría de las actividades se paralizan, lo que genera un alto grado de incertidumbre y una enorme pérdida de capital humano (Nicolás y Rubio, 2020).

En este sentido, la crisis está generando más oportunidades de innovación para la empresa. Frente a la presión externa, algunos líderes empresariales están saliendo de la rutina y la zona de confort, se están convirtiendo en solucionadores de problemas creativos. En el camino, redescubrieron su vitalidad empresarial.

La pandemia también ha promovido planes de trabajo colaborativo entre empresas en un mismo entorno de mercado para reducir costos y reducir pérdidas. En cualquier caso, el virus no se detendrá y la opción de las vacunas para el país es lejano aun, pero es importante encontrar fórmulas novedosas para intentar generar ingresos y trabajo. No cabe duda de que este es el próximo objetivo después de salvar todas las vidas (Basantes, 2020). Teniendo en cuenta la recuperación económica, la clave está en que la calidad de los emprendedores no disminuya, lo que también es una oportunidad para determinar el acervo de la investigación, que sin duda es la semilla de nuestra prosperidad futura. Por tanto, aunque somos conscientes del difícil momento que atraviesa la pandemia,



el resultado nos ha hecho optimistas sobre el futuro y confiados en nuestra capacidad para reiniciar esta actividad emprendedora.

Por eso es necesario brindar apoyo a los emprendedores, debido a que, si los problemas de salud disminuyen, hacerlo puede ralentizar la recuperación (Nicolás & Rubio, 2020).

La situación económica del país se vio altamente influenciada con la pandemia, el estado de desempleo fluctuó en alrededor de 650.578 personas, lo cual tuvo un incremento del 3.8% al 6.1% con relación al año 2019, por estos motivos, el propósito del trabajo de investigación es identificar el comportamiento de los emprendedores en época de pandemia y su influencia en el desarrollo sostenible en la Provincia de Tungurahua. Puesto que, implica una mirada más integradora a la población emprendedora como productores o distribuidores y socios estratégicos o aliados para promover, desarrollar y fortalecer iniciativas emprendedoras, nuevos negocios; así como, la determinación del aporte de los emprendedores que contribuyan al desarrollo de la ciudad.

### **Metodología**

El enfoque de investigación aplicado en la investigación fue cuantitativo, dado que se aplicaron métodos estadísticos para la recolección de información y generar una visión completa de la investigación (Hernández et al., 2014).

De tipo bibliográfico, pues este se aplicó al momento de investigar información documental referente al tema de investigación, fue de tipo descriptivo debido a que este trata de describir las cualidades y los factores intervinientes dentro de las variables con el fin de describir todo lo referente a los Emprendedores en la provincia de Tungurahua, y forma de actuar frente al mercado en época de pandemia por ende generan rentabilidad y sostenibilidad con un beneficio para el desarrollo sostenible y correlacional pues, se buscó determinar la existencia de significancia estadística entre variables.

Es el método básico de cualquier proyecto de investigación y debe garantizar que la información más relevante en el campo de investigación se pueda obtener de una amplia gama de grandes cantidades de literatura (Gómez et al., 2014).



La investigación de campo es utilizada para describir cómo o por qué ocurrió una situación o evento particular, es decir que se utilizan métodos científicos, puesto que este es un elemento fundamental para observar la situación real y acorde a los hechos en su entorno con el fin de diagnosticar la realidad y para utilizar los conocimientos con fines prácticos (Sampieri, 1998).

El diseño del estudio transversal puede recopilar datos una vez. Este es aplicado con el fin de identificar y describir a las variables del objeto de estudio y a su vez determinar su grado de afectación en un momento específico del proyecto, los datos serán recolectados y analizados dentro de un período de tiempo específico.

La población es un grupo finito o infinito de individuos en el universo o colección, formado por ciertas características que pueden distinguir a los sujetos entre sí, representando el número de poblaciones y los elementos de investigación (Chavez, 2007; Franco, 2014).

Para la ejecución de este proyecto se tomó como población a los emprendedores de la provincia Tungurahua cuya información se encuentra en la agenda del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua con 119.573 emprendedores que es el 38,2% de participación dentro de la categorización de ocupación en la provincia (HGPT, 2020).

La muestra es parte de la población a estudiar. Se utiliza cuando la población es demasiado grande, por lo que es imposible estudiarla en su totalidad. Por lo tanto, es necesario sacar la muestra. También se debe enfatizar que el muestreo es no es un requisito indispensable en la encuesta, porque todo depende del contexto y el propósito (Hurtado, 2008).

#### Ecuación 1

Por la extensión de la población se ha aplicado la fórmula para poblaciones finitas:

$$= \frac{z^2 * p * q}{(z^2 * (n - 1)) + z^2 * p * q}$$

$$= \frac{1.96^2 * 119.573 * 0.5 * 0.5}{((0.05)^2 * (119.573 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$



$$= \frac{114837.9092}{298,93 + 0,9604}$$

$$= \frac{114837.9092}{299.8904}$$

$$= 382.9334 \quad \text{cu st} = 383 \text{ encuestas}$$

La técnica de investigación aplicada es la encuesta que de acuerdo a (Tamayo y Tamayo, 2003) el propósito de la encuesta es obtener información a través de herramientas como el cuestionario, puesto que esta es efectiva a la hora de recopilar información porque puede cambiar con el tiempo.

Tabla 1. Formulación de preguntas

Preguntas	Explicación
1. ¿Para qué? (objetivo)	Identificar el comportamiento del emprendimiento en pandemia y su influencia en el desarrollo sostenible de la Provincia de Tungurahua
2. ¿A qué personas vamos a aplicar?	Personas emprendedoras de la provincia de Tungurahua.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Emprendimiento en pandemia y su influencia en el desarrollo sostenible.
4. ¿Quién?	El investigador: Fabian Sailema
5. ¿Cuándo?	Mes de marzo, 2021
6. ¿En qué lugar?	Provincia de Tungurahua
7. ¿Con que técnicas?	La técnica a utilizar es la encuesta
8. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
9. ¿En qué situación?	Actual (2021)

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario está conformado por 10 preguntas (Anexo 1), el mismo que se encuentra distribuido de la siguiente forma:



Tabla 2: Atributos de las preguntas del cuestionario

Variable	Atributo	Número de preguntas
<b>Emprendimiento</b>	Clasificación	1
	Sistema de gestión de calidad	1
	Impacto	1
	Barreras	1
<b>Desarrollo sostenible</b>	Factores de productividad	2
	Control de productividad	1
	Indicadores para medición	1
<b>Relación entre las dos variables</b>	Importancia	1
	Vínculo	1
<b>Total</b>		<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia - Investigación.

Con el fin de que el instrumento de recolección de información sea fiable este se le puede establecer por diversos métodos de validación, para el presente proyecto de investigación se estableció la medición mediante el método estadístico de alfa de Cronbach el cual oscila entre 0 a 1 y este al ser mayor a 0,7 se considera con consistencia interna (Bojórquez et al., 2013).

Tabla 3: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	32	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

(\*) Nota: a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,802	10

Fuente: Elaboración propia



El coeficiente indica 0,802 lo cual señala la consistencia interna del cuestionario y por ende es factible su aplicabilidad.

## Resultados

A continuación, se establecen los resultados de la aplicación del instrumento aplicado en la muestra poblacional.

En la figura 1 se ilustra la razón de inicio del emprendimiento.

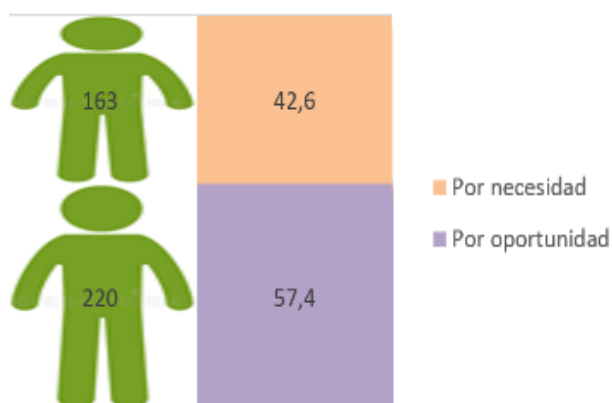


Figura 1. Razón de inicio del emprendimiento.

De las encuestas realizadas del 100% del total de la población, el 57,4% están en marcha con el emprendimiento por oportunidad, basándose con reconocimientos de necesidades en el mercado aun no satisfechas o satisfechas este se caracteriza por desarrollar una solución innovadora, el 42,6% lo hace por necesidad ya que se enfoca por situación de escasez, en los recursos económicos o por la falta de empleo debido al Covid-19 que atraviesa todo el Ecuador. A continuación, en la figura 2 se ilustra los factores de afectación al emprendedor.



Figura 2. Factor de afectación al emprendedor



Del total de la población encuestada el 15,4% es por la pérdida del empleo debido a confinamiento, siendo el 14,9% por la disminución de ingresos económico, de tal manera que el 36,0% perdida de financiamiento, el 13,6% perdida de familiares y finalmente el 20,1% por ningún motivo. Siendo la mayor parte el cual se considera que el factor de afectación fue por la pérdida de financiamiento el 36,0%.

En la figura 3 se ilustra el carácter del emprendimiento.

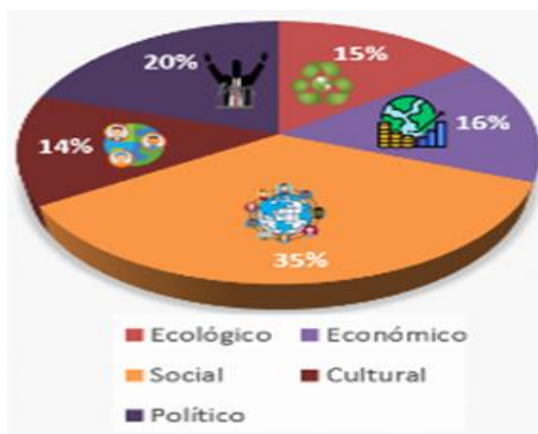


Figura 3. Carácter del emprendimiento





Se puede apreciar que del total de la población encuestada el 15,1% su emprendimiento es de carácter ecológico, siendo el 15,7% de económico mientras que el 35,5% lo considera por social, el 13,6% por cultura 20,1% lo manifiesta por político De tal manera que el 35,5% se ve reflejado su emprendimiento de carácter social porque es accesible para toda la población.

A continuación, en la figura 4 se muestra la Importancia en el desarrollo sostenible del sector.

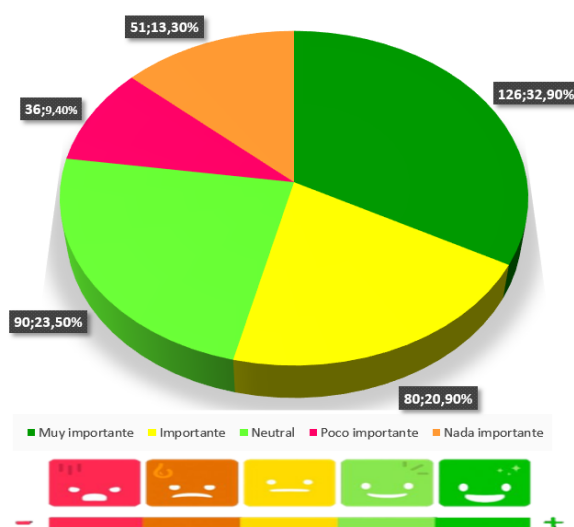


Figura 4. Importancia en el desarrollo sostenible del sector.

Se puede apreciar que del total de la población encuestada el 32,9% lo considera que el emprendimiento es de desarrollo sostenible en el sector siendo el 20,9% importante, de tal manera que el 23,5% por neutral, el 9,4% valorada de poco importante el 13,3% nada importante. El cual se ve reflejado que el emprendimiento es de desarrollo sostenible para el sector con el 32,9% dado que es muy importante, porque crea iniciativas con cada idea innovadora.

### Verificación de hipótesis

Para evidenciar el aporte de los emprendimientos en época de pandemia al desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua, se establecieron las siguientes consideraciones en tablas de contingencia de correlación establecidas por el método estadístico de Pearson, acorde a la información teórica anteriormente expuesta por (Camino, 2018). Con el fin de dar



cumplimiento al objetivo del trabajo de investigación que es identificar el comportamiento del emprendimiento en pandemia y su influencia en el desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua:

**Hipótesis alternativa factores:** El aporte del emprendimiento en época de pandemia es económico, ecológico, social, cultural y político al desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua.

Tabla 5. Correlaciones

		8¿Su emprendimiento tiene un carácter de tipo?	10¿Considera que el emprendimiento es importante en el desarrollo sostenible de su sector?
8¿Su emprendimiento tiene un carácter de tipo?	Correlación de Pearson	1	,996
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
10¿Considera que el emprendimiento es importante en el desarrollo sostenible de su sector?	Correlación de Pearson	,996	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

Una vez establecido que el valor de Pearson 0,996 es una asociación positiva directa dentro de una significancia de 0,000 que es menor a alfa, la cual expresa que el aporte del emprendimiento en época de pandemia es económico, ecológico, social, cultural y político al desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua, es decir que existe asociación entre el emprendimiento y el desarrollo sostenible.



Tabla 6. Correlaciones

		10 ¿Considera que el emprendimiento es importante en el desarrollo sostenible de su sector?	9 ¿Cuánto es el monto aproximado de sus ingresos semanales?
10 ¿Considera que el emprendimiento es importante en el desarrollo sostenible de su sector?	Correlación de Pearson	1	,157**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	383	383
9 ¿Cuánto es el monto aproximado de sus ingresos semanales?	Correlación de Pearson	,157**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	383	383

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Una vez establecido que el valor de correlación de Pearson es 0,002 sobre un nivel de significancia de 0,01 lo cual señala una fuerte asociación positiva, la cual expresa que, el aporte del emprendimiento en época de pandemia es económico al desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua, en otras palabras, mayor participación de emprendimientos mayor desarrollo sostenible en la provincia de Tungurahua.

## Discusión

El trabajo de campo de la presente investigación evidenció que en la provincia de Tungurahua se mantiene una visión de productividad y crecimiento como hasta la fecha, y se busque que, las autoridades tengan la iniciativa para fomentar el emprendimiento de la población, así como el apoyo a los ya existentes para incrementar las plazas de empleo.

De igual forma se evidencio que se debe establecer apoyos para el emprendedor con el fin de capacitar y conceder ciertas políticas regulatorias que establezcan facilidades para la implementación y sostenibilidad de los emprendimientos en la ciudadanía con el fin de reducir el comercio informal.

Por otro lado, la Universidad Técnica de Ambato sigue en su aporte mediante investigación a la situación actual a la cual nos enfrentamos para



brindar soluciones al campo empresarial de la provincia y el crecimiento de la región y por ende del país. Asimismo, se recomienda que la universidad sea donde se fundamenten teorías básicas para que los emprendedores sigan en búsqueda de información actual para mantener sus sistemas productivos en desarrollo que a su vez impulsen los factores económicos influyentes en el desarrollo sostenible de la Provincia de Tungurahua para sobrellevar las consecuencias de la pandemia.

Por último, el Gobierno Provincial de Tungurahua debe fomentar este tipo de estudios y emitir mayor apertura a la universidad al acceso y trabajo conjunto para determinar estadísticas de la provincia para determinar el aporte de los emprendimientos en época de pandemia y su respectivo seguimiento para establecer nuevas políticas para el desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua.

## **Conclusiones**

En este entorno, el emprendimiento es un camino fundamental para crear fuentes de trabajo e ingresos para los individuos, permitiendo desarrollar la creatividad y novedad en los negocios. Los emprendimientos que poseen más grandes posibilidades de triunfo son esos que se hacen por posibilidad, o sea, procurando de aprovechar alguna situación positiva en el mercado.

Así también se puede concluir con el presente trabajo de investigación que para fundamentar teóricamente las variables de la investigación en relación de los emprendedores en épocas de pandemia se estableció la conceptualización y revisión de temas como el Covid-19, el emprendimiento, la sostenibilidad, así como el desarrollo sostenible con el fin de sustentar el desarrollo del mismo.

Con el fin de identificar los factores económicos influyentes en el desarrollo sostenible de la Provincia de Tungurahua antes y durante la pandemia, se establecieron las dimensiones básicas del desarrollo sostenible donde se identificó en entorno social, económico y ambiental el cual debe buscar el equilibrio y con el fin de mitigar las afectaciones de la pandemia la provincia de Tungurahua estableció una ordenanza que apoya al emprendimiento y fomenta su desarrollo.



Para poder analizar del comportamiento de los emprendimientos en época de pandemia en la Provincia de Tungurahua, se estableció la aplicación de la técnica de la encuesta con al cual se identificó que los emprendimientos en la provincia de Tungurahua pese a la situación crítica a la que se enfrentaron los ciudadanos consideraron que fue la oportunidad de iniciar en algunos casos y mantenerse en otros, pues al ser una provincia altamente productiva muchos de los emprendimientos tienen ya varios años en el mercado competitivo.

Con el propósito de determinar el aporte de los emprendimientos en época de pandemia en el desarrollo sostenible de la Provincia de Tungurahua, es importante señalar que es gracias a los trabajadores que se ha podido mantener el comercio, pues acorde a la investigación las familias mantienen miembros de 4 a 5 personas lo cual señala que el incremento de precios por la disponibilidad de alimentos en la pandemia afectaría directamente al acceso de estos, pero gracias al dinamismo que la provincia mantuvo durante este periodo pudo sobrellevar la situación y son pocos los negocios que cerraron sus actividades puesto que varios de los emprendimientos se mantuvieron en este periodo de confinamiento por la trayectoria ya establecida en el mercado.

Por otro lado, para identificar el comportamiento del emprendimiento en pandemia y su influencia en el desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua, se estableció un instrumento que permitió establecer el grado de asociación de las variables, donde una vez establecido que el valor de correlación de Pearson es 0,002 sobre un nivel de significancia de 0,01 lo cual señala una fuerte asociación positiva, la cual expresa que, el aporte del emprendimiento en época de pandemia es económico al desarrollo sostenible de la provincia de Tungurahua, en otras palabras, mayor participación de emprendimientos mayor desarrollo sostenible en la provincia de Tungurahua.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alcaraz, R. (2017). El emprendedor de éxito. Obtenido de Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 5(9): <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/2099>
- Almodóvar, M. (2018). Tipo de emprendimiento y fase de desarrollo como factores clave para el resultado de la actividad emprendedora. Obtenido de Cuadernos de Relaciones Laborales : [http://dehesa.unex.es/bitstream/10662/9758/1/CRLA\\_60695.pdf](http://dehesa.unex.es/bitstream/10662/9758/1/CRLA_60695.pdf)



- Basantes, X. (abril de 2020). El covid-19 y las oportunidades para emprender. Obtenido de El comercio:  
[https://www.elcomercio.com/app\\_public.php/blogs/solo-para-empresas-y-emprendedores/opinion-xavier-basantes-covid19-oportunidades.html](https://www.elcomercio.com/app_public.php/blogs/solo-para-empresas-y-emprendedores/opinion-xavier-basantes-covid19-oportunidades.html)
- Bata, R. M., & Jiménez, Y. A. (2020). Gestión sostenible en la reserva natural Mana Dulce para el desarrollo de la actividad turística. Obtenido de Universidad Piloto De Colombia Seccional Alto Magdalena (Doctoral dissertation).:  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9541/RESE RVA%20NATURAL%20MANA%20DULCE..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camino, W. V. (2018). "Sostenibilidad De Los Emprendimientos Del Sector Comercial De Santa Rosa, El Oro Periodo 2016 – 2018.". Obtenido de Universidad Técnica De Machala:  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13314/1/TTMUACE-2018-MAE-CD00017.pdf>
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo: GráficasGonzález.
- Cable News Network Español. (04 de marzo de 2020). *Coronavirus*. Obtenido de Ecuador intenta contener el coronavirus:  
<https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/04/alerta-ecuador-registra-10-casos-de-nuevo-coronavirus/>.
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. Obtenido de Suma de Negocios.6(13), 74-83: [https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000129/1-s2.0-S2215910X15000129-main.pdf?\\_tid=b96e3ad6-ca54-4096-9fa5-1230795390fd&acdnat=1526656750\\_b8dfc1b4ad1158f1e2b51ad1c1d06b](https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000129/1-s2.0-S2215910X15000129-main.pdf?_tid=b96e3ad6-ca54-4096-9fa5-1230795390fd&acdnat=1526656750_b8dfc1b4ad1158f1e2b51ad1c1d06b).
- Cruz, Y., & Ramos, H. (2017). Las redes sociales. Impacto en la sociedad moderna. Obtenido de Researchgate:  
[https://www.researchgate.net/publication/314278102\\_Las\\_redes\\_sociales\\_impacto\\_e](https://www.researchgate.net/publication/314278102_Las_redes_sociales_impacto_e)
- Ducoing, P., Rojas, I., & Ducoing, A. (2018). Aplicaciones metodológicas de la educación comparada en investigaciones institucionales. Obtenido de XVI Congreso Nacional Educación Comparada Tenerife:  
<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/12723>
- Evaluación Ambiental Estratégica Business School. (marzo de 2020). Empresa Actual. Obtenido de Pasado, presente y futuro del comercio electrónico: <https://www.empresaactual.com/historia-del-comercio-electronico/>
- Escuela Politécnica del Litoral. (2015). Global Entrepreneurship Monitor - Gem. Espae Graduate School of Management.



- Fernández, R. (2021). Número mundial de usuarios de Internet 2005-2019. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/541434/numero-mundial-de-usuarios-de-internet/>
- Franco, Y. (2014). Tesis de Investigación. Población y Muestra. Tamayo y Tamayo. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/0/población-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Ghiglione, F. (2015). Gestión de RR.HH del personal de planta. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA*, 21-120.
- Gómez-Luna, Eduardo; Fernando- Navas, Diego; Aponte-Mayor, Guillermo; Betancourt-Buitrago, Luis. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de. Universidad Nacional de Colombia, 158-163.
- Granada, S. (2020). 3 razones por las que el coronavirus acelerará la transformación digital en las empresas. *Entrepreneur en Español*, 1.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Sexta de edición. México: Mc Graw Hill Education.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, H. G. (2020). Agenda Tungurahua 2019 2021. Obtenido de [https://www.tungurahua.gob.ec/images/arcivos/transparencia/2020/Agenda\\_Tungurahua2019-2021.pdf](https://www.tungurahua.gob.ec/images/arcivos/transparencia/2020/Agenda_Tungurahua2019-2021.pdf)
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. (2021). Censo de Emprendimiento Productivo concluyó con gran éxito. Obtenido de Viceprefectura: <https://www.tungurahua.gob.ec/index.php/informativo-hgpt/viceprefectura/5365-censo-de-emprendimiento-productivo-concluyo-con-gran-exito-2>
- Hurtado de Barrera, J. (2008). Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas: Quirón-Sypal.
- Intriago, L. F., & Sánchez, E. A. (2019). "Sistemas productivos locales como elemento dinamizador en el mercado laboral del sector textil en la provincia de Tungurahua". Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30292/1/567%20O.E..pdf>
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Camp, S.M.; Sexton D.L . (2001). "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth". En *Academy of Management Executive*, (15)1 (págs. 49,63).
- Jani, B. (2020). De mí para nosotros: COVID-19 presagia un nuevo modelo de emprendimiento . Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/covid-19-is-showing-us-a-new-model-of-entrepreneurship/>
- Kamiya, A. (diciembre de 2019). ¿Qué son las estrategias de marketing? Obtenido de *CreceNegocios*: <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-marketing/#4>:



- López, G., & Rivera, J. (2020). De la teoría a la práctica: el emprendimiento en Ecuador en época de COVID 19. Obtenido de Revista Investigación Y Desarrollo I+D Volumen 12:  
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/dide/article/view/982/914>
- Ma, H., & Tan, J. (2006). JOURNAL OF BUSINESS VENTURING. En "Key components and applications of entrepreneurship; A 4-P framework" (págs. 705-225).
- McGrath, RG., MacMillan, I.C. (2000). "The Entrepreneurial Midset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in the Age of Uncertainty". Boston: Harvard, Business Press.
- Monroy, D. (marzo de 2020). Diario EL Universo. Obtenido de Comunidad: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/03/26/nota/7796241/enfermeras-reclaman-falta-equipos-seguridad-hospital-teodoro>
- Montoya, G. (2020). Perspectivas fiscales ante el COVID-19. Bogotá. Asobancaria.
- Moreira, M., Bajaña, I. D., Pico, B. R., Guerrero, G. C., & Villarroel, J. V. (2018). *Factores que Influyen en el Emprendimiento y su incidencia en el Desarrollo Económico del Ecuador*. Obtenido de Revista Ciencias Sociales y Económicas-UTEQ Vol. 2 (1):  
<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/263/259>
- Morris, & Sexton, D. (1996). "The concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance". En *Journal Of Business Reseach* (36) (págs. 5- 13).
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Coronavirus COVID-19*. Obtenido de Dirección de Vigilancia Epidemiológica: <https://www.salud.gob.ec/coronavirus-covid-19/>
- Muñoz, G. (2017). *Emprender: alternativa profesional en la crisis del siglo XXI*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/27439/TFG-E-404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2020). *Entrepreneurship in times of crisis: An exploratory analysis of the COVID-19's effects*. Obtenido de Journal: Small Business International Review: <https://sbir.upct.es/index.php/sbir/article/view/279>
- Ocampo, E. (2016). *El emprendimiento social en la formación integral*. Obtenido de R. E. Negocios, Ed.) REDALYC (81), 175-189.: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20649705011.pdf>
- Organización Mundial de Salud. (2020). *Coronavirus*. Obtenido de Visión de conjunto: [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Brote de enfermedad por el Coronavirus (COVID-19): <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19>





- Poyatos. (2018). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28919>
- Programa de las Naciones Unidas. (2020). *Objetivos De Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/ho e/sustainable-development-goals.html#:~:text=Los%20Objetivos%20e%20Desarrollo%20Sostenible%20C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como%20Objetivos%20Mundiales,paz%20y%20prosperidad%20para%202030>.
- Rocafuerte, V. E. (2020). Promoción Del Gad Municipal De Babahoyo Como Impulso. *Universidad Técnica De Babahoyo*, 1-34. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/8784/E-UTB-FCJSE-CSOCIAL-000295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. Obtenido de *Pensamiento y gestión* No.26: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>
- Romero, R. R. (marzo de 2020). *ODS 8. Emprendedores en tiempos de pandemia*. Obtenido de *Universidad El Bosque*, 1. Revista Corresponsables: <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods8-emprendedores-tiempos- pandemia>
- Rubio, E. E. (2017). *Administración de recursos materiales en el sector público*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sáez, B. (2020). *Emprendimiento y subsistencia: Radiografía a los microemprendimientos en Chile*. Obtenido de Fundación SOL: [https://www.fundacionsol.cl/cl\\_luzit\\_herramientas/static/wp-content/uploads/2020/06/Microemprendimiento-y-subsistencia-2019.pdf](https://www.fundacionsol.cl/cl_luzit_herramientas/static/wp-content/uploads/2020/06/Microemprendimiento-y-subsistencia-2019.pdf)
- Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación (2ª edición)*. México: Mc. Graw- Hill.
- Sánchez García, J. C. (2020). *Uvirtual*. Obtenido de <https://blog.uvirtual.org/emprendimiento-e-innovaci%C3%B3n-post-pandemia>
- Shane, S. (2000). "Prior Knowledge and the discovery of the entrepreneurial opportunity". En *Organization Science.*, 25(1) (págs. 217-226).
- Smilor, R. W. (1997). "Executive Forum Entrepreneurship Reflections on a subversive activity". En *Journal of Business Venturing* (págs. 12, 341-346).
- Sordo, A. I. (2019). *¿Cuál de los 10 tipos de emprendedores eres tú?* Obtenido de *HubSpot*: <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-de-emprendedores>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación, y administración de proyectos de investigación*. México : Limusa.
- Zamora, C. S. (2018). *La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador*. Obtenido de *Revista Espacios* Vol. 39 (Nº 07):



[https://www.researchgate.net/profile/C\\_Zamora/publication/326986184\\_La\\_importancia\\_del\\_emprendimiento\\_en\\_la\\_economia\\_el\\_caso\\_de\\_Ecuador/links/5b70b2a492851ca65056d6de/La-importancia-del-emprendimiento-en-la-economia-el-caso-de-Ecuador.pdf](https://www.researchgate.net/profile/C_Zamora/publication/326986184_La_importancia_del_emprendimiento_en_la_economia_el_caso_de_Ecuador/links/5b70b2a492851ca65056d6de/La-importancia-del-emprendimiento-en-la-economia-el-caso-de-Ecuador.pdf)



## CAPITULO 5

### EVOLUCIÓN DE UNA MARCA DESDE LA PERSPECTIVA DE ORANGE STORE, C.A.

Francisco Contreras  
María Consuelo Díaz

#### Introducción

Hasta fecha reciente el enfoque dominante en materia prospectiva consistía en el esfuerzo y la reflexión permanente para el logro de invulnerabilidad y fortaleza. Sin embargo, la complejidad y la indeterminación que surgen de la disrupción tecnológica y de la dinámica de los cambios geopolíticos hace que esta orientación reduzca la capacidad creadora y flexibilidad necesarias para abordar la inevitable transición. Tal como se expresa en Contreras y Díaz (2022). A nivel empresarial y organizacional, es vital poder anticipar el entorno en medio de una dinámica de relación que se establece con múltiples *stakeholders* (grupos y actores de referencia) de manera simultánea y al formar parte de un sistema económico complejo. Las empresas que logran entender mejor su entorno y pueden anticipar sus retos y necesidades futuras, son las que pueden prepararse mejor y adaptarse al constante cambio.

Vivimos en un mundo altamente interconectado, por lo que la necesidad de manejar los cambios e integrarlos de manera satisfactoria en las organizaciones, es ahora más importante que el estatus o la antigüedad que pueda tener cualquier colaborador en un equipo de trabajo.

La evolución de la sociedad, la incertidumbre, la velocidad de cambio, Internet, los avances tecnológicos, el nacimiento de nuevas necesidades y la adaptación de nuevas estructuras como las que ha generado la pandemia postcovid-19, ha llevado a pensar en nuevas oportunidades y por lo tanto a las empresas a repensar nuevos modelos de negocio innovadores, como formas alternativas para generar ingresos y hacerlos sostenibles.

En este sentido, consistente con este enfoque y vista la importancia de desafiar el entorno ofreciendo respuestas alineadas con ese propósito, en el que se crea y aporta valor, en Venezuela se ha desarrollado una capacidad para maximizar el potencial innovador de la gente, dando origen a empresas que han



sabido adaptarse a los continuos cambios, aprendiendo a ser mejores desde la adversidad. Creando oportunidades a partir de la ingeniosidad, creatividad, diferenciación y estrategias colaborativas.

Esta capacidad para adaptarse y mejorar es lo que Taleb (2012), ha definido como La Antifragilidad, una categoría desarrollada en la que hace referencia a los sistemas que aumentan en capacidad, flexibilidad o robustez como consecuencia de errores, defectos, ataques, o fracasos.

A este proceso de adaptación y capacidad de generar valor por parte de empresas ya existentes, hay que sumarle los nuevos emprendimientos e iniciativas de negocios. El surgimiento de gran número de emprendimientos, así como el desarrollo de pequeñas y medianas empresas ha sido posible, gracias al potencial creativo de la gente, equipos de trabajo, alianzas y al aporte que las familias ofrecen como plataforma organizacional.

Desde la mirada organizacional, la forma de evolución de un negocio trasciende las estructuras tradicionales y la manera de concebir un negocio. Es un proceso que se vincula con nuevos modelos, en los que la innovación y el pensamiento no convencional encuentran el terreno fértil para prosperar a través de sistemas flexibles.

En esta etapa de crecimiento se encuentran implícitos procesos de transformación y aprendizaje, los cuales conducen a pensar en la importancia de la educación y la formación como pilares fundamentales en la sostenibilidad de empresas y negocios. No se trata sólo de educar para el trabajo, sino de promover actitudes y valores que abran los caminos de la creatividad, nuevas estrategias y diferentes metodologías que agreguen valor. Esto quiere decir, una orientación hacia la formación por competencias entre quienes conducen las organizaciones y sus equipos de trabajo.

En el lenguaje gerencial, tal y como lo señala Demil y Lecocq (2009), los modelos de negocio se suelen mencionar para evocar la idea de cambio. Un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes, ratifican los autores.

De igual manera Winter y Szulanski (2001) citados por Demil y Lecocq (2009), argumentan que la fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un



conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción.

Situándonos en este marco referencial en el que los precitados autores resaltan procesos de ajustes y adaptación a lo largo del horizonte temporal de un negocio, queremos destacar el desempeño de una empresa con presencia en Venezuela desde hace diez años. Se trata de un modelo de negocios joven, basado en la escalabilidad a través de la innovación y las ventajas que proporciona el aprovechamiento de la tecnología. Esta marca se inició como un emprendimiento y ha transitado por la adopción de estrategias que han permitido diferenciación, aprendizajes y crecimiento centrado en la creación de valor, expansión hacia nuevos mercados y espacios colaborativos para el logro de alianzas.

Esta investigación centrará su propósito en recrear como ha sido la experiencia del proceso de evolución de la empresa: ORANGE STORE, C.A. Describiendo sus características y las diferentes etapas que definen su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

En este sentido, nos vamos a enfocar en la praxis gerencial, narrada por su director y fundador, a través de un dialogo que enfatiza los factores determinantes para mantenerse en un rubro tan competitivo como lo es el de servicio técnico y tecnología. Esta narrativa expone los cambios, así como la combinación de recursos y competencias desarrolladas por ORANGE STORE, C.A.

El estudio de caso se presenta bajo un lenguaje cualitativo interpretativo con enfoque heurístico, diseño documental y naturaleza descriptiva, a través de entrevistas realizadas al director de ORANGE STORE, C.A. Permitiendo un análisis que acompañará la exposición de un modelo de negocio en evolución. Caracterizado por la escalabilidad a partir del uso de la tecnología, adaptación en forma creativa y estratégica a partir de los recursos con los que cuenta.

Ratificando así, los aportes hechos por Demil y Lecocq (2009), cuando afirman que la sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente dado de su modelo de negocio.



## **Caracterización de los modelos de negocio**

Desde los comienzos de la historia, el trabajo ha permitido la superación, a través de la búsqueda por encontrar mejores métodos para cumplir con las actividades diarias y mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno cercano. Esta búsqueda es algo innato en la humanidad, la posibilidad de mejores condiciones para la familia y la sociedad en general, a través de la producción de bienes y servicios, el intercambio de ellos y el logro de la satisfacción de sus necesidades, es parte de un proceso continuo de la vida.

Coincidimos con Demil y Lecocq (2009), al ver el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Entendiendo estos tres componentes como: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa, y la proposición de valor (V) para los productos y servicios suministrados.

En este orden de ideas, el concepto del trabajo y del emprendedor ha ido cambiando, dando paso a nuevas formas de organizarse para generar valor. Hemos sido testigos de la llegada de nuevos modelos de negocio disruptivos que han cambiado el paisaje de los mercados. Todos tienen un denominador común; rompen con la tradición y con las características de los modelos de negocio tradicionales que hasta ahora habían dominado el mundo. Así lo señala Osterwalder, (2010).

Hoy en día, se evidencia una visión integradora, multidimensional y transversal tanto del emprendimiento como de los modelos de negocio. Una mirada más global donde el emprendedor se considera un constructor del entorno y un facilitador de cambios, tal como lo refiere Rodríguez (2021).

Este nuevo enfoque es lo que permite entender la rápida adaptación de muchas empresas tras los continuos cambios experimentados. Puede ser que las empresas estén llenas de mentes emprendedoras individuales que trabajan en equipo o de manera independiente. Estaríamos hablando entonces, de una mentalidad emprendedora que puede crear un modelo de negocio o contribuir en uno ya existente.



Rodríguez (2021), nos refiere una clasificación de tipos de proyectos de emprendimiento, atendiendo al tamaño. Inicialmente se entendía el emprendimiento como pequeño o grande. Más tarde surgieron avances que se introducían en una empresa, basados en el conocimiento y aporte de recursos por parte de los socios, los cuales mejoraban su producción o efectividad (micro emprendimiento).

Pero ha surgido, además, una nueva tipología gracias a la tecnología, se trata del emprendimiento escalable. Son aquellas formas de emprender que permiten generar expansión internacional e incrementar ingresos, sin necesariamente reinvertir recursos de manera más amplia.

A raíz de la pandemia, dentro de esta opción el e-commerce es una tendencia que ha permitido que pequeños negocios locales, introduciendo un ápice de emprendimiento e inversión, se conviertan en potentes negocios escalables, incluso a nivel mundial. En cuanto al objetivo de los proyectos, años atrás, eran eminentemente empresariales, financieros o económicos. Sin embargo, el emprendimiento ha ido derivando hacia metas que generan beneficios para la sociedad y no solo las empresas.

Los negocios tienen la capacidad de evolucionar cuando cuentan con los recursos que son necesarios para lograrlo, esto implica considerar e integrar el conocimiento, alianzas y el capital social como parte del capital de trabajo, privilegiando el poder de lo innovador como recurso no convencional.

En relación al abordaje o aproximación del enfoque, ya no solo se entiende el emprendimiento como innovador o hacia afuera. Ya que existen casos de emprendimiento de imitación en otros mercados y hacia adentro, como el intraemprendimiento. Así Rodríguez (2021), señala en este concepto de emprender acciones como: idear, diseñar, educar o generar proyectos innovadores dentro de la propia organización pública o privada en la que ya se trabaja con el fin de generar valor.

Por último, en lo relativo a la financiación para iniciar el proyecto hoy en día, se conocen nuevas formas de obtener y gestionar fondos. Como la combinación de fuentes públicas y privadas que se obtiene de entes, personas, instituciones o patrocinadores que quieren apoyar el proyecto a través de



internet, como el *crowdfunding*. Esto ha supuesto una dinámica diferente en la que no necesitas sólo de las vías tradicionales de financiamiento por la intermediación bancaria, o créditos. Se trata de identificar un emprendimiento con propósito real vinculado a la trascendencia social, en el que se puedan sumar personas u organizaciones con aportes o contribuciones, todo ello enmarcado en mecanismos legales y al mismo tiempo sostenible, brindando factibilidad al proyecto de emprendimiento.

De igual manera, Rodríguez (2021), nos reseña dos interesantes enfoques sobre la generación de ingresos a partir de los recursos propios del emprendedor o a través de alianzas o intercambio con otros pares. Se trata del *bootstrapping* y el *bartering*.

La Escuela de Negocios y Dirección, de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (ENyD 2015), refiere el *bootstrapping*, como un término que implica emprender a raíz de la generación de ingresos de un recurso ya existente o el ahorro. Significa llegar al mercado y generar ingresos lo antes posible con el menor costo posible, aprovechándose de las situaciones coyunturales que les rodean.

Por otro lado, encontramos el *bartering*, un término que en inglés significa trueque y que llevado al emprendimiento involucra el intercambio de recursos entre emprendedores o empresas para financiar su proyecto. El *bartering* es muy utilizado en las plataformas tecnológicas para el comercio electrónico, tiendas virtuales y aplicaciones en las que se desarrolla un sistema de intercambio en el que un medio concede una parte de su espacio publicitario a un determinado anunciante a cambio de productos o servicios de la marca que representa. En algunos casos el intercambio es con intangibles que aportan valor a las partes involucradas en la relación comercial.

ENyD (2015), señala que el *bartering* supone llegar a acuerdos con otras empresas en la que ambas partes salen beneficiadas. Si bien no es un método de financiación directo, sí que es cierto que ayuda a reducir los costos. Por lo que es un factor importante en la planificación financiera del negocio.

Estos dos últimos enfoques señalados, han sido aplicados en la práctica por la empresa en estudio: ORANGE STORE. El inicio de este emprendimiento





se apoyó en el *bootstrapping*, a partir de los recursos básicos provenientes de los ahorros y patrimonio familiar de los socios, acompañado de la capacidad creativa e ingeniosidad. El *bartering* surge posteriormente, como parte un proceso de adopción de estrategias que han posibilitado las alianzas, conocimiento, encuentros, intercambios y el incremento de su capital social, traducido en valor agregado.

La marca ORANGE se ha apoyado en alternativas no convencionales, orientadas al logro de financiamiento o reducción de sus costos. Se trata de saber llegar al mercado, tomando en cuenta las oportunidades y fortalezas que se tienen.

Es así como se puede apreciar un camino de evolución en la forma de emprender, y la manera de gerenciar diferentes modelos de negocio, se trata de un recorrido por la mejora continua hacia la sostenibilidad en los mercados. Haciendo más con menos, esto quiere decir aprovechar los recursos que se tienen de una manera estratégica, identificando posibilidades de reducción de costos y de aumento a lo largo de la cadena de valor, un principio de la innovación frugal, como lo refiere su autor, Radjou (2012).

En este sentido, el propósito de sostenibilidad por parte de las empresas, conduce a procesos estratégicos en los que prevalece la adopción en torno a tres grandes vectores: la innovación, la tecnología y la colaboración, por parte de las organizaciones, independientemente del tamaño o del ramo al que pertenezcan.

### **Importancia del valor de marca**

En la era de los consumidores digitalmente conectados y de camino hacia la que podría ser la quinta revolución industrial, en medio de escenarios en los que ya se comparte realidad virtual y el metaverso que ya se vislumbra, las personas necesitan encontrar verdaderos motivos para conectar con las marcas. Esto lleva a las compañías a ofrecer a empleados, clientes y comunidad, algo en lo que puedan verse reflejados o con lo que se puedan identificar, mucho más allá de un logotipo o un producto atractivo. Se trata de una vuelta al origen, a la esencia fundamental de las relaciones humanas: confiar para compartir.



Durante la última década las marcas se han preocupado por conseguir notoriedad, pero hoy sabemos que, frente a la multiplicación de estímulos, las personas solo conectan con aquellas marcas que les aportan un significado con el que sentirse identificados. Los valores de marca son los responsables, en primer orden de la construcción de ese significado, actúan como propulsor de todo aquello que envuelve a la marca. Tienen la poderosa capacidad de transformar el modo en que se configuran las relaciones con los clientes y con el resto de públicos de interés. Es a partir de los valores que es posible construir una cultura de marca propia, del mismo modo que identificar un propósito capaz de generar confianza.

Las marcas son creadas por personas y dirigidas a las personas, por lo que la construcción de relaciones duraderas y sostenibles entre ambos grupos, será a partir de la identificación de los valores comunes y en qué medida encajan con lo que los clientes demandan.

Para que los valores sean únicos hay que comprender el entorno e interpretarlos y describirlos de forma distintiva. En lugar de utilizar términos demasiado frecuentes, hay que seleccionarlos cuidadosamente y expresarlos de forma personal. No se trata de prometer si no de alinear las acciones con lo que se dice creer, con el propósito que mueve a la marca. Solo cuando las creencias se convierten en parte del ADN se convierten entonces en realidad a través del comportamiento.

El buen comportamiento de la marca invita a los equipos internos y externos a explorar formas relevantes para transmitir la esencia de la marca, comprometer a las personas con la promesa de la marca, y cambiar finalmente la forma en que la marca les hace sentir, de acuerdo a una experiencia satisfactoria y que propicie la referencia a otros usuarios.

### **Reseña Histórica de Orange Store, C.A.**

El surgimiento del grupo Orange fue en el año 2013 por iniciativa de dos jóvenes amigos, de 23 años, quienes se convirtieron en sus fundadores. Compartían en común el mismo espacio de trabajo, como empleados en una empresa dedicada a la reparación de celulares. Decidieron independizarse, planteándose el reto de juntos iniciar su propio negocio.



En sus inicios tenían claro que se trataba de un pequeño negocio, pero estaban seguros que con su trabajo y constancia podía ser exitoso y próspero, basándose en elementos clave que compartían: ambos tenían conocimientos y herramientas del trabajo técnico, poseían gran entusiasmo y deseo de materializar su propósito de llevar adelante un emprendimiento, planteándose hacerlo con valores fundamentales como: disciplina, honestidad y respeto entre sí y hacia el cliente.

Así comenzaron en Naguanagua, en el C.C. Freemarket, en una tienda de apenas 6 mts<sup>2</sup>, donde además de instalar su taller de reparaciones, incluyeron la venta de mercancía, surtiéndola con teléfonos celulares, accesorios y repuestos, contando con variedad de marcas y diferentes gamas, para ofrecer posibilidad de alternativas a los clientes.

Al cabo de un año la sociedad fue disuelta, motivado a la decisión de uno de los jóvenes socios de irse del país. Quedando, desde ese momento, al frente del negocio Jesús Alejandro Medina, quien siguió apostando en solitario, en la misión de crecimiento y visión de superación de cada logro planteado.

Así fundó, en los dos años siguientes, otras dos empresas Orange: Representaciones y Telefonía, y fue incorporando progresivamente y bajo cuidadosos procesos de selección, a jóvenes dispuestos a progresar y con las competencias orientadas al aprendizaje del desarrollo del negocio.

Se creó una política de inducción y adiestramiento al personal, brindando capacitación en la actividad técnica, así como en el proceso de ventas y prácticas de atención al cliente. Hoy en día Orange cuenta con cuatro (4) empresas, conformadas como grupo, que exhiben una moderna identidad e imagen corporativa en el diseño de sus cinco (5) tiendas; las cuales funcionan con equipos de trabajo motivados y actualizados, que constituyen uno de los recursos más importantes de la organización: su capital humano, logrando impulsar el crecimiento sostenido de la marca Orange, que le ha permitido ganar un merecido prestigio en el estado Carabobo. Posicionándose entre los primeras en el en el ramo del soporte técnico electrónico.



## **Filosofía organizacional de Orange Store, C.A.**

Para Orange Store, C.A, la filosofía organizacional está definida a través de su misión, visión y valores. En este sentido hacemos mención a estos tres aspectos que integran su cultura:

### **Misión:**

Satisfacer a los clientes en sus requerimientos de soporte técnico, para sus equipos móviles, tabletas; laptops, pc y consolas de videojuego. Realizado de forma rápida y eficiente por un personal certificado, quienes reciben continua capacitación en tecnologías de punta.

### **Visión:**

Ser una exitosa empresa, líder en el mercado nacional, por su reconocida experiencia y capacidad en brindar oportuno y garantizado soporte técnico. Impulsada por el excelente desempeño profesional de su personal, en contante mejoramiento y continua actualización, en todas sus responsabilidades de trabajo. Con el interés de proporcionar bienestar a los clientes siempre dispuestos a brindar, a toda nuestra clientela, atención personalizada para responder sus consultas, peticiones o exigencias.

### **Valores:**

Somos una empresa donde la superación es propia, mejorando incluso lo que hacemos bien. Ofreciendo calidad en nuestros servicios, siempre con actitud positiva, dispuestos a ayudar y atender. Manteniendo siempre el compromiso de defender y transmitir la cultura y nuestros valores, con el respeto y la empatía que merece nuestra clientela. Comprendiendo sus gustos y necesidades, para así obtener su confianza y mantenernos atentos a ellos.

Como parte de la filosofía, a todo el personal que integra el grupo de empresas de Orange, se le da a conocer la cultura organizativa para lograr la identificación y sentido de pertenencia. En este sentido se cultiva la vocación de servicios, con el deber de involucrarse en sus actividades, haciéndolas con entusiasmo, responsabilidad, puntualidad y calidad.



Bajo un ambiente armónico de interacciones correctas, conjuntas y respetuosas, para de ese modo saber volcarla al Cliente Externo, de forma que este sienta Satisfacción Total y se convierta en un cliente fiel a la marca.

### **Propuesta de valor de Orange Store, C.A.**

Las empresas que conforman el grupo Orange, desde su fundación, han tenido un crecimiento sostenido, gracias al permanente desarrollo de estrategias, dirigidas al progreso como organización y a la implementación de diversas formas de negocios. Cuyos efectos han sido positivos en resultados que se evidencian en la oferta de servicios y las ventas.

Esto le ha permitido sumar cuotas de participación en el mercado. Logrando, incluso, la adaptación a escenarios exigentes y retadores, como lo ha sido el enfrentar la situación de la pandemia y los días de cuarentena, poniendo en práctica dinámicas alternativas de trabajo y de accionar el negocio. Todo lo cual le ha sido tan favorable para el Grupo Orange, que en la actualidad se encuentra ubicado en posiciones de liderazgo en el mercado local del estado Carabobo. Siendo el primero en el ramo del soporte técnico electrónico.

Este reconocimiento de la marca ha generado la necesidad de crecer nacionalmente, de allí que se tiene planteado para este proceso de expansión, hacerlo mediante la fórmula de gestión de redes de Franquicia.

Productos y Servicios ofrecidos por Orange:

- Teléfonos celulares, tabletas y otros equipos electrónicos.
- Accesorios y repuestos de celulares.
- Soporte técnico.

Logros Importantes:

- Alianza Comercial con Fondos de Comercio de Soporte Técnico. Seleccionados como Centro Taller de Servicio de Samsung Latinoamericana, para la Zona centro Occidental de Venezuela.
- Implementación del Modelo de Negocios “Home Service”: prestación de servicio a través de unidades móviles de transporte, con el fin de facilitar el acceso a los clientes.



- Aumento significativo de ventas a través de la plataforma Web Mercado Libre.
- Desarrollo de estrategias de Marketing a través de las Redes Sociales.

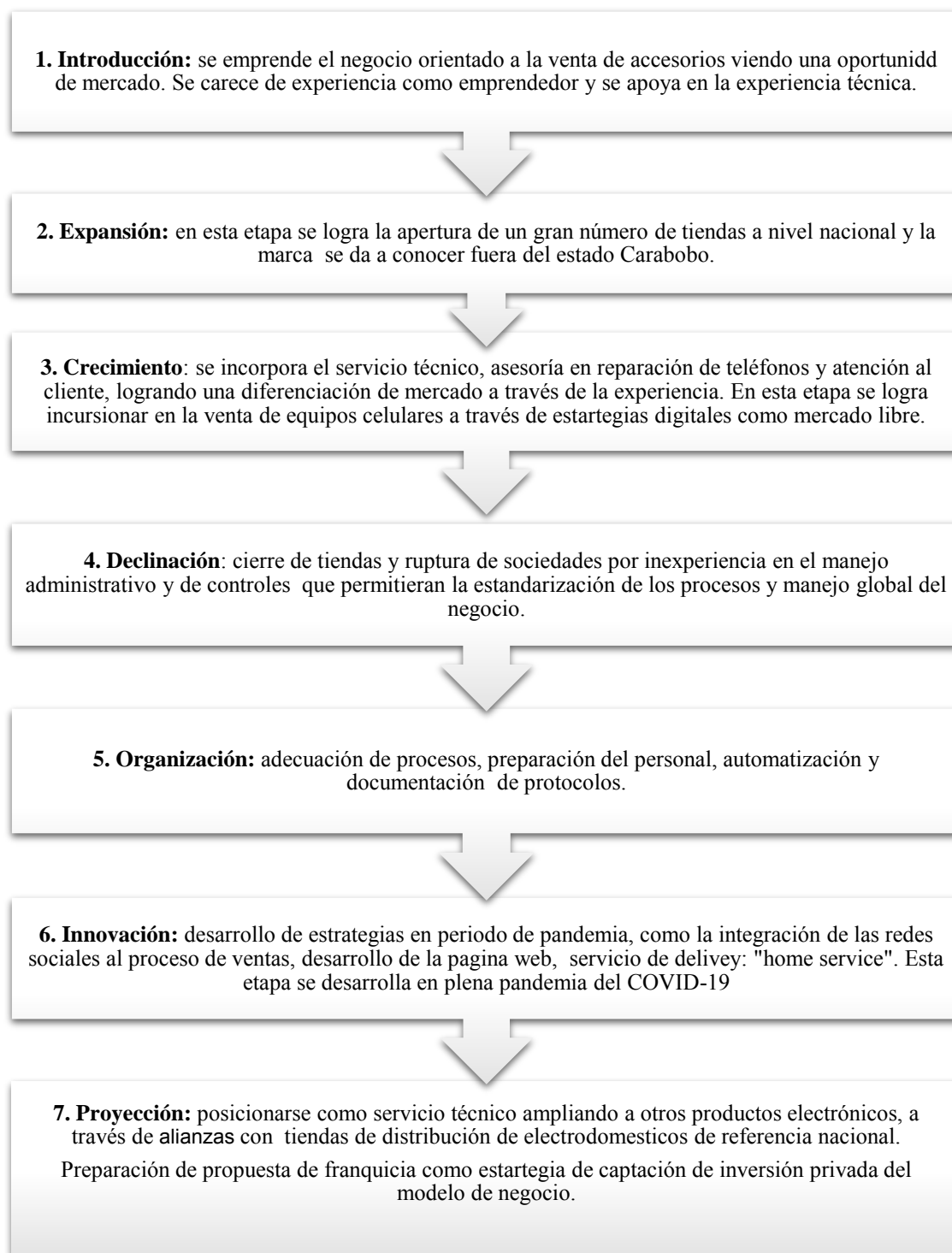
### **Evolución como estrategia de mercado de Orange Store, C.A.**

La evolución de los mercados y el crecimiento de las marcas dentro de los mercados, es un proceso que puede ser comparable al de la naturaleza humana, obedece a un ciclo de etapas. Aquellas empresas que no logran entrar en esta dinámica de reinversión y evolución, dejan de figurar en el plano de decisión de los consumidores y de sus *stakeholders*.

A través de la marca Orange como caso de estudio, se puede apreciar este proceso evolutivo, el cual se ilustra a través de la (figura 1) con una secuencia de siete (7) etapas, que se muestra a continuación:



Figura 1. Etapas en la evolución de la marca ORANGE STORE, C.A.



Fuente: Contreras, Díaz (2022).

## Reflexiones finales

Coincidimos con Contreras (2022), cuando señala que en la economía como disciplina se está desarrollando un alcance que trasciende el umbral de



la satisfacción de las necesidades básicas para comprender mejor la sociedad desde sus interconexiones no determinísticas.

Esta nueva manera de pensar se extiende hasta las necesidades existenciales más profundas, de pertenencia, de autoestima, de singularidad y de autorrealización. Se reduce la distancia entre quienes crean y quienes utilizan los resultados de los intercambios de valor, en forma de energía, dinero, información y materia mediante vínculos, físicos o virtuales, directos entre ellos.

La evolución de los mercados supone un proceso de crecimiento que integra factores de renovación y aprendizaje continuo, con la actualización de conocimiento y desarrollo de estrategias alineadas al pensamiento no convencional y la innovación frugal. Es lo que Demil y Lecocq (2009), denominó la coherencia dinámica, la cual permite a una empresa construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio.

En medio de escenarios y entorno con predominio de la complejidad que supone variables que no pueden ser controlados, empresas como ORANGE STORE, C.A. muestran una experiencia de posibilidad de responder favorablemente a través del crecimiento del modelo de negocio.

En este sentido resaltamos los ingredientes de una organización que mira al futuro con capacidad de ser sostenible, apalancados en la pasión y perseverancia de las personas orientados a la consecución de un propósito común. Estas dimensiones han sido entendidas por ORANGE a través de su director y equipos de trabajo que acompañan una posibilidad de construir valor para el mercado.

Cerramos con una mirada al futuro en positivo, al afirmar que las posibilidades de crecimiento son posibles en la medida que se comprende que la evolución lleva consigo la combinación de un propósito humanizado a través de valores, aprendizaje y disposición para crear a partir de la disciplina, dedicación y gran dosis de optimismo.





## Referencias Bibliográficas

- Contreras, Francisco (2022). *VUCA y BANI: la nueva prospectiva para un mundo en transformación*. Disponible en <https://prosprev.com/2022/07/30/vuca-y-bani-la-nueva-prospectiva-para-un-mundo-en-transformacion/>
- Contreras, Francisco y Díaz, María Consuelo. (2022). *Enfoque estratégico competitivo para la sostenibilidad de empresas familiares: "GADT, C.A."*. Disponible en <https://prosprev.com/2022/04/28/enfoque-estrategico-competitivo-para-la-sostenibilidad-de-empresas-familiares-gadt-c-a/>
- Demil, Benoît y Lecocq, Xavier (2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*. *Universia Business Review*, núm. 23. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>
- Escuela de Negocios y Dirección de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (ENyD), (2015). *¿Aún no sabes cómo financiar tu empresa?: bootstrapping*. *Business Revista Digital* Disponible en <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/finanzas/bootstrapping-aun-no-sabes-como-financiar-tu-empresa/>
- Osterwalder, Alexander. (2010). *Generación de modelos de negocio*. [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_.es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)
- Radjou Navi., Prabhu Jaideep y Ahuja Simone (2012). *Jugaad Innovation: think frugal Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. John Wiley & sons, inc. New York, EEUU.
- Rodríguez, Cristina (2021). *Emprendiendo en emprendimiento: evolución, tendencias y consejos*. Disponible en <https://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2021/04/20/emprendiendo-en-emprendimiento-evolucion-tendencias-y-consejos/>.
- Taleb, Nassim (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House. New York. EEUU.
- Winter, Sidney y Szulanski, Gabriel (2001). *Replication as Strategy*. *Organization Science*, 12 (6).



## **CAPITULO 6**

### **UNA VISIÓN ONTOEPISTEMICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES, CAMPUS LA MORITA**

Leonardo Ramírez

#### **Introducción**

Actualmente, las sociedades, las organizaciones y los individuos en el mundo, idean alternativas que les faciliten la adaptación a las nuevas condiciones del medio y la obtención de los resultados esperados ante los diversos cambios sociales y tecnológicos que aceleradamente se presentan en su entorno. La principal alternativa durante este proceso adaptativo, es la educación, considerada como factor clave para la formación y capacitación de la mano de obra que ha de producir bienes y servicios indispensables para mejorar la calidad de vida de la población y una de las principales fuentes para el fomento de valores individuales y colectivos; esta situación genera modificaciones significativas en las políticas y lineamientos educativos de los países.

En Venezuela, son variados los intentos que se han realizado durante años para hacer de la educación un instrumento efectivo de transformación social y cultural de la población. Para lograr tal propósito se han ensayado distintas reformas, inspiradas en modernos enfoques teóricos que propician pertinencia con las demandas sociales y capacidad para responder a los cambios que impone la denominada hoy en día, sociedad del conocimiento.

En este sentido, es pretensión del presente artículo investigativo, con base a lo planteado, evidenciar la necesidad de implementar nuevos estilos de dirección, desempeño, liderazgo e integración basados en las cualidades del ser humano. Siendo estos dos últimos, procesos claves para favorecer cualquier acción de cambio ya que estimulan la transformación en el comportamiento de la gente.

Este aprendizaje o nuevo estilo de pensamiento en torno a la gerencia, ha de estar dirigido hacia el desarrollo integral del ser humano sea cual fuese el



lugar que éste ocupe en la organización (Bower, 1995). Es decir, que los cambios que se den en la organización han de ser propulsados y acompañados bajo la finalidad y la esencia, no de crear grandezas individuales sino de proveer que éstos se realicen a través del potencial humano conjunto que se encuentra en las organizaciones y como vivo ejemplo de ello, en este caso los actores educativos del Campus La Morita. Ahora bien, siendo el énfasis que el Talento Humano es epicentro de toda pretensión de cambio organizacional, se hace propicio recalcar que el presente artículo investigativo tiene como objetivo primordial producir un paquete cognitivo consecuencia del ejercicio de teorización enfocado en la visión que tiene el docente de la Universidad de Carabobo FACES campus La Morita en cuanto al manejo institucional dado a los fundamentos de gestión de Talento Humano y el impacto que ello tiene sobre el aprendizaje organizacional (organizaciones inteligentes), como por ejemplo; argumentos que deban ser abordados oportunamente por la institución, desde la perspectiva inclusiva, participativa, democrática y protagónica que impulsa el marco constitucional venezolano.

En virtud de este propósito, la estructura temática del presente artículo se ha configurado, estableciendo la formulación de ejes teleológicos fundamentales y estratégicos, que justifican el artículo investigativo.

### **¿Por qué Talento Humano y no otro enfoque de gestión?**

Hoy más que nunca el hombre se ve sometido a exigencias de aprendizajes profundos y complejos, ya que la sociedad actual está impactada permanentemente por los cambios económicos, políticos, sociales y culturales que acontecen con mayor velocidad y en forma más radical que en cualquier otra época de la historia humana. Ocurre además, que la sociedad actual exige cada vez más la optimización y formalidad en las organizaciones para la solución de sus problemas, la satisfacción de sus necesidades y la atención y canalización de las expectativas de sus miembros. La mayoría de los problemas económicos y sociales de la época no podrán ser resueltos sino por organizaciones sociales, formales y complejas, con una gran capacidad para conseguir, organizar y manejar recursos de todo tipo (Manrique, 2016).

Por esta razón, las organizaciones sociales están sometidas a las



circunstancias cambiantes del entorno, las mismas deben adecuar sus procesos y productos a las nuevas perspectivas, en donde se genere la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de formación y capacitación de recursos humanos, de mejoramiento de planta física, adquisición de recursos instruccionales y el fortalecimiento de la comunicación y las relaciones comunidad-organización, entre otras acciones propiciadoras de la optimización del funcionamiento organizacional.

En este contexto se incluye la universidad como estructura social formal, que según establece Contreras (1994), actúa como una organización social que se encarga de integrar dos sectores, profesores y estudiantes, manteniendo una finalidad única, común, jamás encontrada, sino por el contrario, suplementada, que es la de buscar la verdad científica de todas las disciplinas del saber, circunscritas al objetivo de cada escuela y facultad. Ello significa simplemente, que la universidad como organización social, ha de estar frente a la sociedad y no de espaldas, para poder cumplir tareas fundamentales, tales como el desarrollo científico-cultural, técnico-profesional y político-social según Núñez (2016), potestada para diseñar y ejecutar acciones que pretenden dictar pautas académicas, de investigación y un sin número de políticas educativas y científicas que impactan sin lugar a dudas, en todos los órdenes de la vida nacional.

Ahora bien, siendo la sublime tarea de la universidad, puesta de manifiesto por diversidad de autores, es un hecho obvio que tales premisas no mantienen congruencia con la práctica diaria actual, en este sentido no son escasas las críticas que se le hacen en cuanto a su funcionamiento, aduciendo que la misma no está cumpliendo con ese papel rector que se le ha asignado y por el contrario, se observa en ella según Copen (1986), una abultada e ineficiente burocracia, falta de planificación, control, improvisación y anarquía en muchos casos, opinión que complementa Ribeiro (1991), cuando expresa que la realidad lamentable de hoy, es que la mayoría de las universidades latinoamericanas no alcanzan niveles mínimos de eficiencia y son más bien un obstáculo que un impulsor del desarrollo de las naciones, por su parte Contreras (1991), opina al tratar el aspecto académico de la universidad, que lo memorístico, lo meramente libresco y lo repetitivo, anula la creatividad del ser humano, conspirando contra



lo fundamental como es el engranaje entre la teoría y la práctica.

Es así como la Universidad, al igual que las demás organizaciones sociales, se enfrenta al reto de sobrevivir a la crisis de adaptación al ambiente cambiante que la rodea, así como el desarrollar la capacidad de aprender, tal y como lo señala Schôn (1998), cuando propone que una organización eficiente será aquella en la cual sus agentes desarrollan la capacidad para reflexionar y cambiar sobre la marcha, es decir, para aprender a aprender, es necesario cuestionar el hecho si en realidad la gestión del conocimiento y el empoderamiento administrativo han sido conceptos aplicados eficazmente en el pasado. Es por ello que se impone la inaplazable decisión del cambio direccionado a la concreción del concepto de organizaciones inteligentes en la universidad, a través de la aplicación de múltiples metodologías, con particular énfasis en todas aquellas propuestas dadas en atención al individuo organizacional, pilar fundamental de dicho proceso.

En este sentido, sería oportuno destacar la importancia de hacer las debidas distinciones entre los conceptos de gestión de Talento Humano y la de recursos humanos, la percepción tradicional de la universidad en cuanto al tratamiento del personal no puede seguir manteniéndose si existe una verídica intención estratégica de consolidación del concepto de organizaciones inteligentes, dado que la visión y objetos de ambas gestiones difieren una de la otra. Vale resaltar que la Gestión de Talento Humano y la Gestión de Recursos Humanos son dos conceptos que siempre han estado acompañados y aunque a simple vista pareciera que se tratara de dos términos que significan prácticamente lo mismo, las diferencias entre Gestión de Talento Humano (GTH) y Gestión de Recursos Humanos (GRH) son más de las que en ocasiones se piensa.

Tal afirmación tiene asidero inicial en el hecho que Talento Humano es esa multiplicidad de potencialidades represadas en la persona, aun no desarrolladas o manifestadas, que van más allá de la acreditación académica, destreza o experticia comprobable, que califican a un individuo para un cargo o función en un momento determinado, es lo inherente al ser y no al cargo, es lo individual y no lo colectivo, mientras que Recurso Humano se entiende como el conjunto de



empleados o colaboradores de la organización que poseen acreditación o experticia particular que lo facultan para desempeñar determinado cargo o función encuadrada en un ordenamiento táctico y general del que hacer organizacional.

En este mismo orden de ideas la ciencia administrativa define a la gestión de administración de recursos humanos como el conjunto de actividades administrativas que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que necesita una organización para cumplir sus objetivos, mediante la ejecución de las funciones de planeación, captación y reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, gestión de desempeño, remuneración, promoción, estructura de cargos y sistema de trabajo, mientras que la gestión de Talento Humano ha sido definida por muchos autores como todas aquellas estrategias unificadas y diseñadas para ayudar a las organizaciones a hacer el mejor uso posible de su capital humano, cumplir los objetivos organizaciones gracias al impulso del talento con el que cuenta y asegurar al máximo el retorno de su talento mediante la creación de una cultura organizacional que fomente la felicidad y el compromiso.

Otro concepto de la gestión de Talento Humano es el conjunto de procesos organizacionales que complementan a la gestión de Recursos Humanos, diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados productivos y comprometidos, pero como se relaciona todo esto con los Recursos Humanos tradicionales, en qué punto difieren estos dos conceptos.

La gestión de Talento Humano se centra en el desarrollo del individuo en el contexto organizacional, contribuyendo a mejorar al máximo el talento con el que cuenta la organización, manteniendo como norte el crecimiento profesional de los colaboradores mientras que recursos humanos se ocupa de pagos, días de vacaciones, beneficios y quejas. La gestión de Talento Humano lleva a los mejores empleados de la mano y los prepara para posiciones estratégicas de liderazgo. Así, poniendo especial énfasis en entrenamientos, desarrollo personal, coaching y entrevistas de permanencia, entre otros.

La gestión de Talento Humano es estratégica, se presenta como plan a largo plazo en el que toda la organización se verá beneficiada a través del logro



de los objetivos impulsado por el talento que la compone. Mientras que recursos humanos es más táctica y trata la gestión cotidiana de las personas. La gestión de Talento Humano tiene una mirada mucho más profunda sobre los miembros de la organización, supone una estrategia integral para contratar, capacitar y retener a los mejores empleados. Mientras que Recursos Humanos se enfoca en contratar aquellos capaces de asumir cierto rol o puesto de trabajo y sea capaz de cumplir con lo establecido.

La gestión de Talento Humano involucra a todos los miembros de la organización, anteriormente los departamentos de Recursos Humanos centralizaban todo lo que tiene que ver con contratación, capacitación y retención de empleados, con el surgimiento de la gestión de Talento Humano, muchas de estas actividades piden participación a los directivos, coordinadores o gerentes de primera línea para lograr que todos se involucren y se sientan responsables del talento de la organización, de modo que un gerente puede ser parte del proceso de contratación y capacitación de los miembros de su propio equipo.

Con el auge del concepto de gestión de Talento Humano, se aportó un enfoque más integral entre las necesidades de la organización y los miembros de esta. Hoy en día, existen muchas organizaciones que practican esta gestión y han implementado iniciativas como por ejemplo organizar a su talento por objetivos, de manera que todos tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dejando a un lado los modelos jerárquicos.

En resumen, podríamos decir que la gestión de Talento Humano cambia el enfoque de qué puedo obtener a cómo comprometo y retengo a un miembro de la organización para que continúe dentro de la organización a largo plazo. Llevar a cabo la gestión de talento pareciera una actividad sencilla. Sin embargo, la complejidad de la dinámica social, las nuevas tecnologías y la diversidad del mercado laboral presentan para las organizaciones una serie de obstáculos que sin duda, afectan la capacidad de respuesta de la organización ante el entorno demandante, en virtud de falta de liderazgo, debilidades de alineación de los objetivos organizacionales e individuales, talento insuficiente, entre otros.

Sin lugar a dudas, es cierta la aparición de muchas prácticas al efecto,



distintas de una institución a otra, quizás porque tales conceptos están todavía en fase de desarrollo y exploración. La aplicación de conceptos como gestión de Talento Humano, gestión del conocimiento y el empoderamiento administrativo de los trabajadores en cualquier institución parece proporcionaría nuevas habilidades y distintas posibilidades adaptativas, por lo cual se justifica cualquier acción exploratoria, más aun, cuando el estado venezolano enfatiza el forjamiento de nuevos valores en el contexto de la educación universitaria, que apunten a una concepción universitaria inteligente, inclusiva y participativa. De esta manera, el Estado venezolano atendiendo estas consideraciones, ha emprendido en los últimos años, acciones que apuntan al cumplimiento de tales premisas, realizando cambios legales que profundizan el desarrollo, la inclusión y la democratización de la educación universitaria, tal y como se describe por ejemplo, en la ley del plan de la patria, segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019, en su objetivo estratégico general 2.2.12.10. En relación a las políticas educativas para el nivel universitario, donde propone el plan, Impulsar la transformación universitaria y la formación técnico profesional, para su vinculación con los objetivos del proyecto nacional.

Entonces dadas estas condiciones, se podría afirmar que el docente en su rol de individuo organizacional, principio y fin de los procesos de cambio organizacional, mantiene una percepción de estos asuntos armonizada con los fundamentos de gestión de Talento Humano, entonces, será que existe una verídica comprensión de la relevancia de estos hechos y por ende de su aplicación como mecanismo de consolidación de la inclusión social y el desarrollo del concepto de organizaciones inteligentes, estará el docente universitario venezolano consciente que los cambios planteados por las diversas teorías ocurren de manera estratégica, justificados y planeados, es decir, que no se realizan de forma indiscriminada o reactivamente, sino más bien por la vía de la anticipación o predicción, al respecto, Stoner , Freeman y Gilbert (1996), indican que los cambios son convenientes si las variaciones del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización u ofrecen nuevas oportunidades para prosperar y si la estructura de la organización está retrasada en su adaptación al entorno.

Develar la visión del docente universitario venezolano, y en particular del





docente de FACES Campus La Morita, posiblemente permitiría una profunda reflexión en atención a la actual realidad universitaria, caracterizada por años de una constante acumulación de un sin número de carencias, además marcada por la configuración de una cultura organizacional distante de la participación de la gente, obstaculizando el aprendizaje organizacional, propiciando pautas inadecuadas en los canales de comunicación e información, que a su vez consolidan la falta de diálogo y discusión de asuntos complejos o sutiles, lo cual produce con frecuencia descontento, incertidumbre y desmotivación en los miembros de la universidad.

En este contexto, la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales campus La Morita, ha sido escenario de cambios estructurales que apuntan hacia el cumplimiento de los fines de la educación superior, inspirados en lo pautado en la carta magna, más sin embargo, el autor de este artículo presume que existen deficiencias de tipo documental o práctica dentro de la institución para enfrentar como organización, las circunstancias en que deben ocurrir los procesos de gestión del Talento Humano de la mano del concepto de inclusión social, acoplando estos asuntos necesariamente a la dinámica de cambios que opera en la citada universidad como respuesta a las demandas sociales.

Al respecto, el autor, por su relación directa y laboral con la Universidad de Carabobo FACES campus La Morita, percibe debilidades en cuanto a la participación del grueso docente en el desarrollo de algún documento o estrategia específica que permita orientar pauta alguna dirigida a la aplicación y desarrollo de la gestión del Talento Humano en la institución, como soporte del emprendimiento de acciones que ataquen la disminución de la motivación organizacional, la ausencia de liderazgo colectivo e integración del personal que puede impactar en el buen desarrollo de la ejecución de planes y programas de la Institución, atendiendo la premisa de que las organizaciones son también pequeñas sociedades compuestas de personas que ocupan roles en el sistema de tareas (medio ambiente interno) quienes en definitiva dan forma a la organización. En ese medio ambiente interno de la organización educativa, en particular de educación universitaria, se encuentra el docente, como persona, cuya conformación intrínseca constituye una fuente de energía y capacidad que



da significado a cada objetivo institucional, factor clave de la dinámica de gestión de cualquier institución de este tipo.

De lo hasta aquí expresado surge la interrogante que orienta el presente artículo investigativo ¿Cuál es la visión ontoepistemica que en torno a la Gestión del Talento Humano expresan los docentes en la Universidad de Carabobo FACES campus la Morita? Por todo esto, el autor asume como eje teleológico fundamental y propósito del artículo, la percepción que tiene el docente de la universidad de Carabobo FACES campus La Morita en torno a los fundamentos que sustentan la gestión del Talento Humano aplicados en la institución, si es que los hubiere, sobre la base del entendido que de su aplicación depende en gran medida la inclusión social y el desarrollo del concepto de organizaciones inteligentes.

### **“La Teoría Emergente” ¿De dónde surge? Visión Onto epistémica (Aspiracional) de la Gestión del Talento Humano.**

La producción del constructo teórico en torno a la visión onto epistémica de la Gestión del Talento Humano desde la perspectiva de los docentes en la Universidad de Carabobo FACES campus la Morita, es consecuencia del desarrollo de un profundo proceso de análisis soportado en la Teoría Fundamentada, como herramienta, para la generación de una teoría inductiva, es decir, la Teoría Fundamentada permitió al autor de este documento, la formulación de una teoría o conjunto integrado de hipótesis conceptuales, acerca de la visión onto epistémica de la Gestión del Talento Humano desde la perspectiva de los docentes en la Universidad de Carabobo FACES campus la Morita. Es oportuno mencionar que dicha teoría surgió a partir de la información proporcionada por los propios sujetos sociales, es decir, docentes de la universidad de Carabobo, estrechamente relacionados con el objeto de investigación, en un intento por explicar el proceso social que da sentido al presente artículo. Por otra parte, se aplicó el método comparativo continuo y el muestreo teórico como herramientas para organizar el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida a través de las entrevistas a profundidad realizadas a los informantes que cumplieran con los requisitos establecidos para ser considerados. El método comparativo continuo se utilizó



para combinar el proceso de codificación de las expresiones verbalizadas por los informantes acerca de sus experiencias en cuanto al tema, con la generación de categorías y propiedades, al mismo tiempo que estas se comparaban y analizaban entre sí.

Finalmente el autor de este artículo, considera necesario hacer notar, que la recolección de las expresiones verbalizadas por los informantes acerca de sus experiencias en cuanto al tema, fue guiada por los conceptos derivados de la teoría que se pretendía construir, basándose además, en el hecho de hacer frecuentes comparaciones, con el propósito de ampliar las oportunidades de descubrir variaciones entre las expresiones de los informantes, persiguiendo hacer más densas las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, en otras palabras, el muestreo teórico permitió al autor, evolucionar el muestreo durante el proceso; en virtud de los nuevos conceptos que iban emergiendo del análisis y que eran pertinentes para la teoría que en ese momento se estaba construyendo.

### **Definición social de la Visión Onto epistémica (Aspiracional de la Gestión del Talento Humano).**

Es una perspectiva enriquecedora en torno a la Gestión del Talento Humano como realidad compartida, capaz de modelar su constructo social. Se constituye además, como un supuesto de la mayoría, factible de alcanzar desde esa plataforma de gestión, es anticipar lo posible en materia de talento humano, yendo más allá en términos de tiempo y espacio, con el uso de la imaginación como elemento catalizador, así mismo, se presenta como una declaración que surge desde lo personal para incorporarse en el plano de lo estratégico administrativo, también puede entenderse, como la apreciación del individuo organizacional en torno al tema del talento, que complementa la toma de decisiones de la alta gerencia como el reflejo de la voluntad de muchos acerca de ¿Qué organización queremos consolidar en el tiempo?.

### **Teoría**

Esta Visión Aspiracional de la Gestión del Talento Humano muestra una imperiosa necesidad en que la Universidad instrumente multiplicidad de procesos tendientes a soportar nuevas arquitecturas orgánicas, orientadas a



incrementar la capacidad para lidiar con los inexorables cambios que diariamente se suceden en el escenario nacional y mundial, en el marco de enormes crisis globales en lo político, en lo económico financiero, en lo ambiental así como pandemias que ponen en vilo la propia existencia del hombre.

En este panorama caótico, marcado por profundas entropías sociales que dictaminan el curso de las demandas de la humanidad, surge la pregunta, casi retórica, de cómo cambiar la universidad para que esta no quede atrás, a sabiendas que el atraso es muestra inequívoca de incapacidad evolutiva que supone la extinción organizacional, la existencia de mercados altamente competitivos, estándares de calidad cada vez más inalcanzables así como altos niveles de interacción global, exigen de parte de la universidad ajustes oportunos en tiempo real; ya no existen espacios para las meras declaratorias de cambio, visión y acción tienden amalgamarse en una nueva dimensión, el cambio es hoy, no existe la condescendencia para el mañana. Sobre la base de esta honda reflexión emergen diversos y novedosos esquemas de gestión, sin embargo, a consideración del autor de este documento y basado en los profundos procesos de análisis desarrollados para sustentar al mismo, uno de los más potentes y acordes al caso tratado, bajo la premisa de anticiparse a las realidades del cambio, es el del talento humano, en particular cuando se analiza el asunto bajo supuestos como el del caso venezolano, en el cual por ejemplo, aspecto de tipo demográfico determinan en gran medida el envejecimiento o retiro voluntario de las plantillas de individuos organizacionales, esto último, impulsado por un sin número de causales, entre las cuales se puede destacar, la inestabilidad social; este tipo de realidades, desembocaron en la determinación dos posibles variables de riesgos que afectaría a la universidad: la pérdida de personal competente que se va y al mismo tiempo la pérdida de capacidad de respuesta ante las demandas sociales.

Una de las grandes virtudes de gestionar desde el talento humano, establecidas en la investigación que soporta al presente artículo, es que, a partir de las experiencias y opiniones de los sujetos de estudios, es que este modelo se desenvuelve a través de multiplicidad de opciones de gestión, de ahí el extenso compa de oportunidades para influir en la estructura del pensamiento social que da forma a la universidad. De ahí que esta Visión Aspiracional de la



Gestión del Talento Humano, además intenta evidenciar, no solo la urgencia en condicionar a la universidad para dar cabida a novedosos modelos de gestión, mediante los cuales se impulsen dinámicas de cambio o evolución que consoliden su nivel de adaptabilidad, sino por otra parte, a dar razones por las cuales la gestión de talento humano sería significativamente trascendental para ella, haciendo hincapié en que esta gestión, fomentaría la productividad por medio del compromiso y la motivación de los miembros de la comunidad universitaria, aparte del hecho, que identificaría necesidades individuales para acoplarlas con los objetivos generales de la institución.

Otro hecho inmerso en esta Visión Aspiracional de la Gestión del Talento Humano, es que pretende también, enfatizar que el cambio no trata bajo ningún concepto de corriente política alguna, y que al contrario, se puede afirmar que la realidad de la universidad, debería corresponder a una derivación impulsada por la imposición social que prevalece a lo humano en el escenario universitario, es decir, esta visión tiende a ser un esbozo de la dinámica que circunda la capacidad de respuesta de la institución ante las demandas sociales del país, fundamentándose en el hecho, que en la actualidad la generación de conocimiento en las organizaciones se ve directamente influenciada por las competencias y los conocimientos individuales, por otra parte, da espacio a la comprensión de diversas exigencias y tendencias en las que se movilizan las instituciones de educación superior, así como los múltiples contextos en que ello ocurre, además revisa los diversos cambios en materia de gestión universitaria con el propósito de describir los ajustes que esta acusa en atención a las nuevas realidades y evolución del desempeño académico, que sin duda, demandan realizar una eficiente gestión del talento presente en este tipo de organizaciones, con el fin de promover su desarrollo, de manera que los esfuerzos de gestión se reflejen en un desempeño eficaz.

Finalmente permite una descripción de los elementos puntuales que distinguen a la gestión de talento humano de otros modelos de gestión, hecho sobre el cual se soporta su visión innovadora que le posibilita romper con esquemas clásicos que no se ajustan a la realidad universitaria actual, destacando, además, la enorme significación que supone la consideración del individuo como epicentro del diseño de estrategias para la evolución y el



desarrollo en las universidades.

### **Fundamentación Teórico-Filosófica**

El constructo teórico en torno a la visión onto epistémica de la Gestión del Talento Humano desde la perspectiva de los docentes en la Universidad de Carabobo FACES campus la Morita, tiene como principal objeto, representar la realidad social de un conjunto de docentes de esa universidad, en torno a la gestión de talento humano, a partir de la construcción y reconstrucción que estos manifestaron de dicha realidad. En ese sentido la interpretación del ser se hizo obvia, razón por la cual él se utilizó el método fenomenológico hermenéutico por representar una alternativa para acceder al estudio del hombre y del hecho social. Con el empleo de lo fenomenológico se pudo descubrir lo que subyacía a las formas, a través de las expresiones verbalizadas por los informantes acerca de sus experiencias en cuanto al tema, lo que permitió, además, el ejercicio hermenéutico interpretativo en cada una de dichas expresiones.

### **Conclusiones**

A lo largo del presente artículo se ha descrito como se elaboraron y aplicaron una serie de procesos, con la única intención de comprender la visión que tienen los docentes de la Universidad de Carabobo, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales campus La Morita, acerca del tema de la gestión de talento humano, partiendo de sus experiencias orgánicas, entendiendo estos hechos sociales como unidades analíticas específicas que surgen de las particularidades, pero que indudablemente aportan a la formación del constructo social, el cual a mi criterio como autor, debería prioritariamente influenciar la adopción de políticas de parte de la Universidad.

Creo por otra parte, que las tensiones, prácticas, relaciones y experiencias orgánicas que tienen lugar al interior de la institución, deben ser entendidas a partir de la comprensión de esas particularidades. Fueron estos factores determinantes los que condujeron al abordaje de estos procesos, desde principalmente un paradigma fenomenológico interpretativo, epistemología desde la cual pude leer las relaciones y procesos que acontecían al interior de la institución teniendo en consideración los fenómenos que determinan el nivel de identificación mostrado por los sujetos objeto de estudio con respecto a la



institución.

Valore a estos individuos como capaces de crear nuevas experiencias organizacionales, desde ese contexto, representé una caracterización de la perspectiva de los docentes acerca de la temática que ocupa al presente artículo investigativo, con la intención de incidir en la generación de políticas institucionales, en lo concerniente a orientación estratégica, toma de decisiones, así como en el desarrollo del perfil táctico y capital intelectual.

A partir de dicha caracterización pretendo sustentar, además, la afirmación de emergencia en que se encuentra la universidad en materia gestión del recurso humano, así como la necesidad imperiosa de adoptar un nuevo modelo a tal efecto, de lo cual espero, sea el estudio descrito en este artículo, asidero y aporte para la toma de decisiones en ese sentido.

Ahora bien, pienso por otra parte, que tal vez, algunos de los abordajes teóricos precedentes respecto a este tema, no lograron profundizar en los procesos complejos y contradictorios que el análisis de casos particulares en profundidad permite visibilizar. Es así que me concentre en observar cómo la visión del docente en cuanto al talento humano, se yuxtapone a las realidades subjetivas de las prácticas y políticas e imaginarios propios de generaciones de directivos institucionales, que atornillados en el tiempo, signaron toda una época de gestión en la universidad. Con ello, la visión general que surge respecto a lo desarrollado en el presente artículo, se refiere a esta “hegemonía” del modelo de gestión tradicional, que ha definido la forma organizativa y subjetividades políticas que han dado cuerpo a la universidad actual, configurándose como un complejo escenario de articulación e integración de realidades humanas muy difíciles, más allá de los meros problemas asociados al sempiterno déficit presupuestario. De modo que, la novedad parecería no estar dada simplemente en la adopción de un novedoso modelo de gestión, como respuesta a una emergencia institucional sino en función de la necesidad de lograr verídicas articulaciones que permitan conectar el talento con nuevas y viejas prácticas y subjetividades políticas, es decir, planteo a través de este artículo, basado en la óptica de las organizaciones inteligentes, que abordar y resolver problemáticas derivadas de realidades muy difíciles, depende a menudo de la consolidación de



un estilo de dirección que maximice la influencia positiva en el conjunto organizacional, entendiendo que la expansión de dicha influencia, depende exclusivamente de cambios, o más bien, de la evolución en un área subyacente como lo es la gestión del recurso humano, la cual por cierto, necesita de mínimos esfuerzos con respecto a la evolución requerida para impulsar cambios generales en el espectro organizacional, con el único objeto de alcanzar las tan anheladas significativas y duraderas mejoras.

Finalmente, la autonomía presupone la posibilidad de construir modelos administrativos y de gestión diferentes a los del gobierno y de las distintas estructuras del Estado clásico, en este sentido, distinguirse institucionalmente, es una estrategia no lineal sino compleja y dinámica que abarca a todo el talento que subyace en la comunidad institucional, a partir de la relación de diversas perspectivas y matices que surgen a lo interno del contexto institucional, correlacionando así las fuerzas y/o la política en la universidad. Entonces una hegemonía de gestión solo contribuye a desarticular las posibilidades adaptativas frente a los dramáticos cambios sociales, los modelos de gestión tradicionales, en todo caso, funcionaron y obedecieron a un contexto histórico social que quedo en el pasado, como un gran marco general a partir del cual se pudo consolidar la universidad que conocemos, pero que, sin embargo, ya no es repuesta a múltiples incógnitas que depara el presente y futuro en materia organizacional.

Sostengo a partir de ello, que la principal característica de la autonomía universitaria radica en la capacidad de evolucionar para posibilitar continuar autogestionándonos en todos nuestros procesos, al margen de las determinaciones de cualquier gobierno que en momento alguno esté en el poder.

### **Referencias Bibliográficas**

- Manrique A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar, [Artículo publicado] disponible en: [http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pen\\_samiento/article/view/8808/9520](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pen_samiento/article/view/8808/9520).
- Contreras J. (1994). Enseñanza, currículum y profesorado, [Documento en línea] disponible en: [http://rubenama.com/historia\\_unam/lecturas/contreras\\_ensenanza\\_cap1.pdf](http://rubenama.com/historia_unam/lecturas/contreras_ensenanza_cap1.pdf).
- Núñez J. (2016). El modelo competencial y la competencia comunicativa en la educación superior en América Latina, [Documento en línea] disponible en:





<https://www.redalyc.org/pdf/4475/447544536023.pdf>.

COPEN (1986). Informe de la Comisión Presidencial para el estudio del Proyecto Educativo Venezolano, [Documento en línea] disponible en: <file:///C:/Users/casa/Downloads/142-476-1-PB.pdf>.

Ribeiro (1991). La Universidad necesaria, [Documento en línea] disponible en: <http://bibliotecadigital.bibna.gub.uy:8080/jspui/bitstream/123456789/48204/1/suple.pdf>.

Schon (1998). El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan, [Libro digital] disponible en: <http://www.bnm.me.gov.ar/catalogo/Record/000073198/Details>.

Ley del Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 – 2019.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996). Administración, [Libro digital] disponible en: [https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf).



## CAPITULO 7

### **HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVAS QUE PERMITAN A LA GERENCIA EL PODER LIDERAR LAS TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS EN LAS ORGANIZACIONES**

Rodolfo Cárdenas

#### **Introducción**

A nivel organizacional la Gerencia es una de las actividades más importantes; hoy en día en Venezuela la situación política y económica que estamos atravesando ha hecho que la gerencia ejerza una función retadora en aras de alcanzar los objetivos organizacionales, de allí la importancia de enfocar esta investigación en herramientas que permitan a la gerencia liderar las transformaciones tecnológicas en las organizaciones con visión prospectiva.

Para ello es importante mencionar a Godet, 2007b; el cual nos indica que el término proviene del latín “prospicere” (que significa ver hacia delante, a lo lejos, a todos lados, a lo largo y ancho, es decir, tener una visión integral), es aquella disciplina académica orientada a desarrollar procesos sistemáticos de análisis del contexto actual, desde sus diferentes aristas, y de sus correspondientes perspectivas de futuro. En tal sentido, desarrolla diversas metodologías que podríamos calificar como “anti-azar”.

Dicho de otra manera, la prospectiva permite realizar una evaluación entre el pasado, presente y futuro de una planificación o de las actividades desarrolladas a nivel organizacional, es decir, tener un pensamiento prospectivo de las situaciones.

Para Mojica, 2010 la prospectiva es un proceso para explorar sistemáticamente el futuro (a largo plazo), bajo la modalidad de “qué pasaría si...”, mediante diferentes técnicas, por ejemplo, de construcción de escenarios.

Mientras que, Astigarraga, E. 2016 entiende la prospectiva como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucedieran, es decir nuestros propios proyectos.



En resumidas cuentas, la prospectiva permitirá obtener una comparación entre el pasado vs el futuro, con el fin de poder evaluar la gestión organizacional a corto, mediano y largo plazo. Una de las principales ventajas de la prospectiva radica en manejar una visión integral, pues atiende tanto lo cualitativo como lo cuantitativo de forma sistémica y esto le permite tener una visión más amplia para lograr identificar alternativas futuras.

Gastón Berger creía en la relación entre el futuro y la acción y fundamenta la prospectiva en 5 principios:

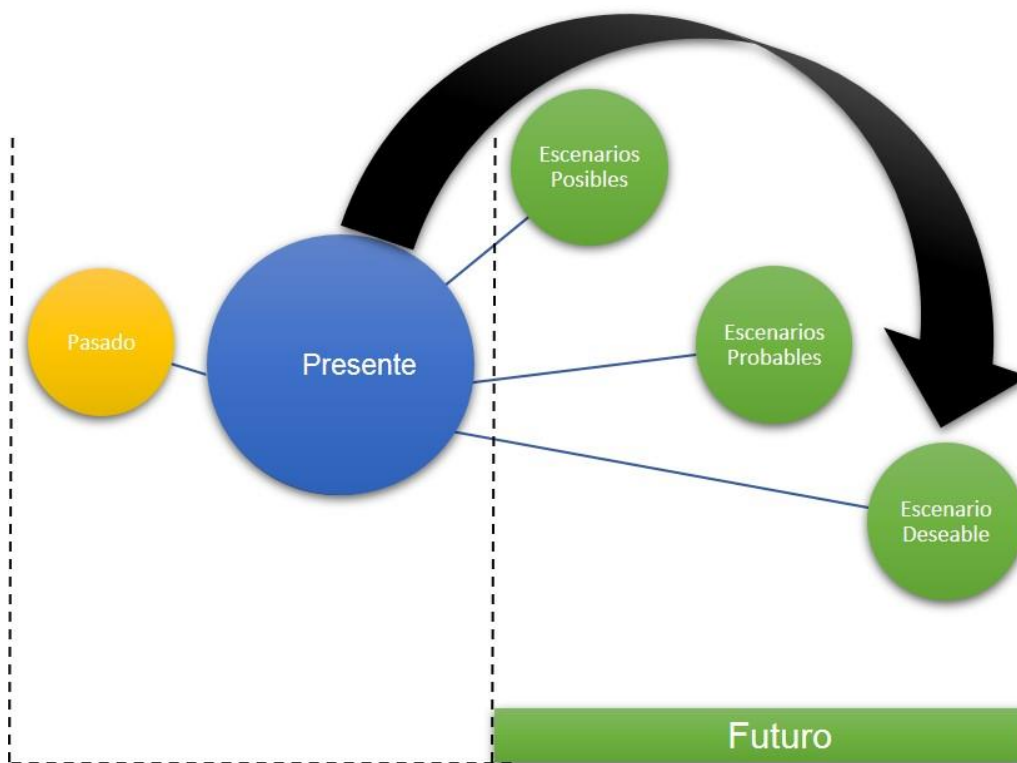
1. Ver a lo lejos, como un vigía de un barco de vela que se sube a cierto nivel y desde ahí puede ver mejor las cosas.
2. Ver con amplitud alrededor, por eso dicen que los prospectivistas tienen una cultura de varias civilizaciones.
3. Pensar profundamente, es la única ciencia de la acción porque trabaja con quienes toman las decisiones, y es la única disciplina que lo dice textualmente.
4. Tomar riesgos, las demás ciencias toman riesgos, pero no los publican, los esconden.
5. Pensar en el hombre, por lo que es una disciplina humana.

En tal sentido, la prospectiva se sostiene a lo largo del tiempo por la historia y por su dinámica, siguiendo los acontecimientos que se generan día tras día a nivel organizacional. El proceso de prospección radica en la lógica dialéctica, pasando por tres grandes fases.

1. Se inicia con la identificación y el análisis en profundidad de las variables y sus respectivas tendencias.
2. Se procede a la interpretación sistémica de la información analizada, procesando diferentes horizontes temporales desde una perspectiva integral y multidisciplinaria.
3. Se realiza la prospección, planificando la acción transformadora desde diferentes escenarios vistos como referentes operativos factibles. En



dicha planificación se hace uso principalmente de la imaginación informada, aprovechando todos los insumos disponibles desde las dinámicas de los actores involucrados y sus sinergias.



Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia en el gráfico, por medio de la prospectiva logramos visualizar los distintos escenarios futuros, dentro de los cuales vamos a encontrar los que serán factibles o aplicables; uno de estos escenarios pasará a ser el escenario deseable, el cual se convertirá en nuestra visión a futuro con el fin de alcanzarla con la aplicación de esta herramienta de prospección.

Ahora bien, existen diferentes aplicaciones de la prospectiva, según Eduardo Balbi (2003), presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica:

- Prospectiva territorial: Se utiliza en la organización de un territorio, sus recursos y su gente para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.
- Prospectiva urbana: Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites para el desarrollo sustentable,



la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

- **Prospectiva de seguridad:** Se utiliza en el análisis de riesgos y oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo. Frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis.
- **Prospectiva organizacional:** Es la que se encarga del estudio del futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a preguntas como ¿cuál deberán ser la organización, la misión, las tareas y las competencias de mi organización en el año X?
- **Prospectiva competitiva:** Se aplica a la organización y puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, etc. (clúster, cadenas, consorcios).
- **Prospectiva científica, tecnológica y de innovación:** Diseño de políticas, estrategias y programas para lograr la investigación y desarrollo (IyD) en ciencia y tecnología (CyT), y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores.

Carlos Mera (2010) adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Balbi:

- **Prospectiva social:** Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales, como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, la economía social y la residencia.
- **Prospectiva comunitaria:** Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en nuestro planeta.
- De igual manera es importante mencionar los objetivos de la prospectiva y las características según el mismo autor
- **Objetivos.**
  - Construir escenarios alternativos de futuro.
  - Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
  - Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo.



- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Características
  - Trabaja desde una perspectiva sistémica, holística y compleja.
  - Es interdisciplinaria.
  - Se requiere de creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
  - Es participativa, busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
  - Proceso sistemático y continuado en el tiempo.
  - Preeminencia del proceso sobre el producto.
  - Asume que todas las variables están relacionadas en forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
  - Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
  - Finalidad constructora, está orientada a la acción.

Partiendo de lo planteado por los autores en referencia a las aplicaciones, características y objetivos, se puede decir, que la prospectiva juega un papel importante a nivel organizacional, pues esta disciplina es quien nos va a permitir realizar una evaluación del presente, pasado y futuro y aplicar a su vez medidas correctivas dentro de la planificación estratégica organizacional.

Hoy en día, por la precipitación de los cambios y por los efectos de la globalización y de la sociedad, se hace difícil anticipar el rumbo de las fuerzas que mueven la sociedad. Es por esto que las organizaciones se deben mantener a la vanguardia y estar preparados ante los cambios que emergen en situaciones bruscas.

En este sentido, en la empresa MerakiGrafic, C.A; del estado Aragua, en donde su objeto comercial es la elaboración de estuches y cajas de cartón con diseño en artes gráficas, se ve en la necesidad de posicionarse en el mercado



venezolano nuevamente, ya que las ventas tienen una disminución considerable y notoria en los últimos cinco años, por consiguiente, se pretende realizar la implementación de herramientas de prospectivas que permitan a la gerencia el poder liderar las transformaciones tecnológicas en las organizaciones y a su vez que se permita aplicar estrategias de prospectivas a largo plazo que permitan la consecución y mejoramiento continuo del mismo.

### **Metodología**

Arias (2006) explica el marco metodológico como el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Se refiere al enfoque que percibe la misma en apoyo o referencia de la naturaleza, estrategia, el sujeto y objeto de estudio, así como también la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez, confiabilidad, desarrollados con la finalidad de realizar una investigación por los preceptos del método científico.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación, que se plantea es no experimental. Como señala Kerlinger (1979, p116). La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación proporciona un modelo de verificación que permite constatar hechos con teorías y su forma es de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirma que el tipo de la investigación “se refiere al



plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación” (p.108).

Dentro de este contexto, se puede decir que el estudio se apoyará en la recolección de datos en el campo, actividad definida por Tamayo y Tamayo (2000), como “aquella que permite un tratamiento adecuado de los datos en el proceso, de acuerdo con la naturaleza y los objetivos de la misma”.

Así pues, los datos se obtendrán directamente de la realidad de la Empresa MerakiGrafic, C.A; en donde se realiza un estudio sobre “herramientas de prospectivas que permitan a la gerencia el poder liderar las transformaciones tecnológicas”, basándose en características observacionales, las cuales conforman los datos primarios de esta investigación.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación se apoyó en un diseño de investigación no experimental, puntualizando el tipo de investigación de campo, enmarcado en un trabajo descriptivo, bibliográfico y documental. Por lo cual le permitirá proporcionar con mayor claridad a los procesos que deberán emplearse a lo largo del proceso de investigación.

### **Población y Muestra**

La población es un conjunto de unidades de la cual se desea obtener cierta información, pudiendo ser estas personas o cosas, las cuales aportan datos de gran relevancia para el desarrollo de la investigación.

Arias, (2006, p.81), señala que la población:

“en un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”.

En este caso no existe una muestra, sino que se hace un estudio tipo censal, porque para la obtención de la información se consultara a todos los integrantes de la población. Al respecto, Ramírez (2012), comenta que la muestra censal “Es aquella donde todas las unidades de investigación son





consideradas como muestra. El estudio censal no es más que la totalidad del universo poblacional a estudiar, sin modificación alguna.

## **Conclusiones**

Para el estudio de esta investigación, se realizaron diferentes mecanismos de evaluación documental, partiendo desde el pasado, es decir, haciendo una evaluación exhaustiva de todos los procedimientos concernientes a la organización objeto de estudio, desde sus inicios la empresa cuenta con problemas de planificación, por consiguiente, se ha visto en la necesidad de implementar herramientas y medidas que permitan controlar esta situación; es entonces aquí que la prospectiva nace como respuesta a la necesidad de afrontar oportunamente los cambios sociales, económicos, tecnológicos y ambientales a nivel global. A diferencia de otras herramientas se caracteriza por ser proactiva, resultando de gran utilidad para toda clase instituciones y sectores.

Incorporar la planificación estratégica haciendo uso de las herramientas de prospectiva resulta atractivo, pues estas herramientas permiten hacer una evaluación desde el pasado a la actualidad, con el fin único de sustituir, mejorar o controlar los procesos propios ya adquiridos por la organización a gran escala y a largo plazo (futuro), como lo mencionan Miklos y Tello (2007), este se desarrolla primero como un “acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir”.

En el análisis prospectivo se trabajan las acciones del presente en función del futuro deseado, probable y posible, sin dejar de lado los conocimientos del pasado y el presente; en la empresa objeto de estudio, con relación a las transformaciones tecnológicas podemos deducir que actualmente no se encuentran encaminadas a lo que el mercado laboral ofrece, ya que las mismas no están posicionadas de la mejor manera, es por ello que, por medio de las herramientas de prospectivas, lo que se busca es realizar una revisión integral de su proceso administración, productivo, financiero e incorporarlas nuevamente a la industria y posicionarlas en el mercado venezolano, con el fin de poder



optimizar la planificación estratégica que esta desarrolla. La adecuación de herramientas de prospectivas permitirá a la gerencia no solo hacer una revisión exhaustiva de sus procesos actuales, sino que también nos permitirá liderar las transformaciones tecnológicas en las organizaciones, realizar mejoras y maximizar tanto la productividad como los procesos internos.

### **Referencias Bibliográficas**

Arias, F (2006). El proyecto de Investigación. 3era. Edición. Editorial Episteme. Caracas –Venezuela

Astigarraga, E. (2016). [Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica](#). Revista Centroamericana de Administración Pública C7D: 13-29, diciembre 2016/ -13-2016.

Balbi, E. (2003). La técnica de análisis de causas y efectos, y remplazo del comportamiento de indicadores (CEYR). En Balbi, E. (ed.). Metodología de investigación de futuros. Buenos Aires: CelGyP y The Millenium Project.

Godet, M. (2007). Manuel de Prospective, tome 2: l' art et la méthode, Dunod, 3eme edition, 2007

Godet, M. Philippe Durance. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. UNESCO.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México

Kerlinger, EN., (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México, D.F: Nueva Editorial Interamericana. Actualmente se publica por McGraw—Hill Interamericana.

Mera, C. (2010). Curso de profundización en prospectiva estratégica por escenarios empresariales. Bogotá: UNAD.

Miklos, T. y Tello, M. (2007). Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/124EE685AE A872BF05257E88000D98AB/\\$FILE/PLANEACION\\_PROSPECTIVA\\_MIKLOS\\_Y\\_TELLO\\_COMP LETO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/124EE685AE A872BF05257E88000D98AB/$FILE/PLANEACION_PROSPECTIVA_MIKLOS_Y_TELLO_COMP LETO.pdf)

Mojica, F. (2010). [Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial](#). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ramírez, F. (2012). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. caracas

Tamayo y Tamayo. (2005). Editorial McGraw Hill. Caracas-Venezuela.



## **CAPITULO 8**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: REALIDADES ENCONTRADAS DESDE UNA EXPERIENCIA EMPÍRICA EN EL CONTEXTO VENEZOLANO**

Gladys Hernández

#### **Introducción**

En este artículo se describe parte de la aventura investigativa recorrida en mi tesis doctoral, la cual surgió, luego de realizar varios proyectos de consultoría en materia de diagnóstico organizacional, en forma consecutiva en cuatro empresas venezolanas. Estas investigaciones, respondieron al interés de los dueños y gerentes de conocer el desempeño real de sus empresas, con el objetivo central de estudiar la realidad de cada una de ellas. Procesos, que implicaron adentrarse en el tejido interno de cada una, para percibir, observar, comprender y describir los factores que las impactaban y descubrir las causas para encontrar las soluciones; proceso apuntalado en un protocolo de análisis de creación genuina y experiencial propio.

En este último aspecto, los resultados fueron de enorme aprendizaje y de tal riqueza informativa que despertó el interés de validar con criterios científicos, el protocolo utilizado en las empresas para realizar el diagnóstico. Al respecto, es conveniente aclarar que, por Protocolo del Diagnóstico Organizacional (PDO) se entiende, al patrón o esquema de trabajo seguido por la autora, para recopilar, analizar y evaluar la información necesaria para diagnosticar con asertividad la salud organizacional, insumos que permitieron generar el plan de acción requerido por las empresas interesadas para alcanzar los cambios deseados.

#### **Objetivo**

Describir la realidad encontrada, en cuatro empresas venezolanas caso-estudio: con el propósito de diagnosticar su salud organizacional, caracterizar el modelo organizacional dominante y validar la efectividad del Protocolo de diagnóstico Organizacional de creación propia.



## Metodología

Para el abordaje de este proceso se consideró tres tipos de fuentes de información: a) Trabajadores seleccionados en calidad de informantes clave, quienes suministraron información directamente relevante durante el proceso del diagnóstico, de cada una de las empresas-estudio (Ver Tabla 1), seleccionados de manera intencional de acuerdo a: 1. Nivel del cargo: gerencial, supervisores, operarios y personal administrativos; 2. Antigüedad mayor a cinco (5) años; 3. Experticia y trayectoria en la empresa; 4. Cargos clave. Es importante acotar, que dicha selección fue realizada por los responsables internos del proyecto de cada una de las empresas. b) Cuatro (4) ejecutivos representantes de cada una de las empresas-estudio para a través de entrevistas de profundidad determinar la efectividad del PDO c) Documentos de cada una de las empresas-estudio y revisión de un amplio marco de literatura, propia del Desarrollo Organizacional y de los enfoques de Administración del trabajo.

**Tabla 1**

### Informantes clave

Empresas-estudio	Fuerza Laboral	Informantes Clave
Embotelladora Crystal, C.A.	675	508 – 75%
Industrias Ruansa de Venezuela, S. A.	720	434 – 60%
Almacenadora El Recreo, C.A.	68	70– 100%
Digitalarm, C.A.	65	63 – 93%
<b>Total Informantes</b>		<b>1075</b>

Fuente: Hernández (2019) a partir de empresas-estudio.

Tabla 1: Informantes clave.

En la tabla se muestran las cuatro empresas venezolanas en estudio, su fuerza laboral y la relación porcentual de los informantes claves con relación a la fuerza laboral de cada una.

Para dar alcance al objetivo planteado, se llevó a cabo tres procedimientos, a saber: I. Se aplicó el PDO, conformado por una guía de cuatro dimensiones, cinco categorías y diecinueve indicadores tal y como se muestra en la Tabla 2, para explorar y recolectar datos e información, utilizando técnicas de observación directa, mesas de trabajo, entrevistas, *focus group* y reuniones. Información, que fue transcrita, clasificada, categorizada y triangulada. Con



relación a éste último proceso, consistió en contrastar, por una parte, la realidad declarada por la organización, a través de documentos formales tales como, políticas, normas, flujos de procesos, procedimientos y lineamientos institucionales, y por la otra, la realidad informal asumida por los trabajadores y los gerentes, lo que en suma permitió identificar el conjunto de interrelaciones formales e informales que se tejían al interior de cada una de las empresas-estudio, a la luz de los preceptos teóricos, devenidos de las teorías administrativas y del comportamiento organizacional. Con la información recopilada, se logró identificar las brechas organizacionales, oportunidades de mejoras, procesos críticos e insumos clave para la formulación del plan de acción, con estrategias encaminadas a generar el cambio deseado.

**Tabla 2**

**Protocolo para el Diagnóstico Organizacional según Gladys Hernández**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>FUNCIONAL</b>	<b>Arquitectura Organizativa</b>	Conexidad Líneas de mando Centralidad Control y segmentación
	<b>Arquitectura de Roles</b>	Descripciones de cargos Estandarización de procesos
<b>GERENCIAL</b>	<b>Gestión Gerencial</b>	Autoridad Delegación Poder Estilo de liderazgo Flujo de información Toma de decisiones Planificación, control y seguimiento
	<b>Congruencia Organizacional</b>	Colaboradores Misión Visión Valores
<b>COMUNICACIONAL</b>	<b>Direccionalidad</b>	Unidireccional Bidireccional

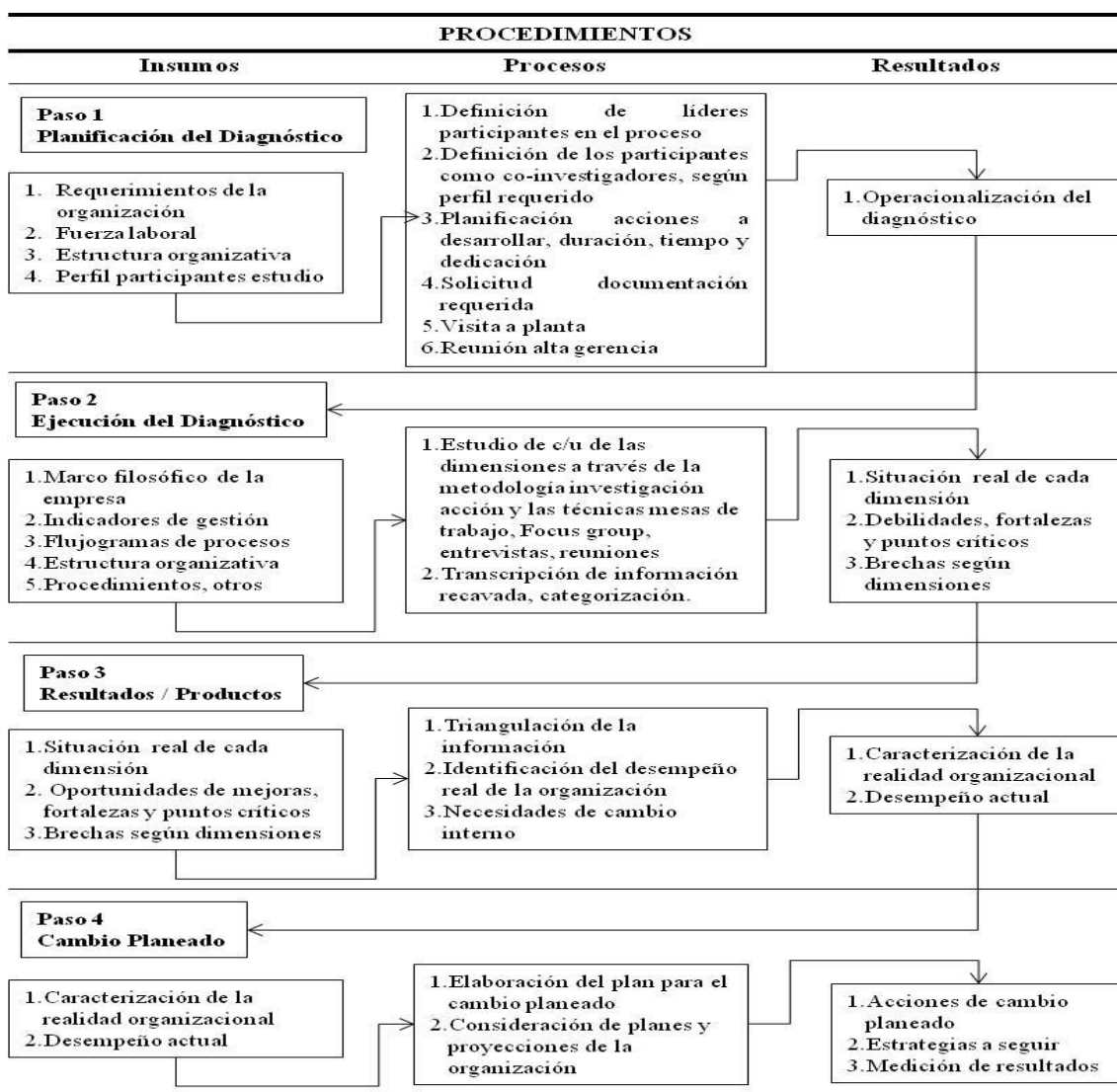
Fuente: Hernández, (2012).



Tabla 2: Componentes del Protocolo de Diagnóstico organizacional utilizado en el proceso de recolección de la información requerida para determinación del Desempeño de cada organización en estudio.

En lo que se refiere al PDO, para su desarrollo, éste se estructura en cuatro pasos (Ver Tabla 3), enmarcados en el método de Investigación Acción, y cuya participación activa de cada uno de los informantes clave, los convirtió en protagonistas y coinvestigadores del proceso de construcción del conocimiento de la realidad estudiada. Ellos, no solo suministraron información, también la analizaron,

**Tabla 3**  
**Procedimiento de aplicación del Protocolo para el Diagnóstico Organizacional según Gladys Hernández**



Fuente: Hernández, (2012)



Reflexionaron y accionaron cambios durante el proceso de intervención, transformando algunos aspectos de su realidad. Este contacto directo y permanente facilitó conocer con profundidad la cotidianidad de la organización, producto de sus experiencias, reflexiones, emociones y contrastes con su realidad y entorno, obteniendo los insumos necesarios para la posterior definición del funcionamiento ideal. 2. Para la caracterización del modelo dominante se contrastaron los comportamientos reflejados por cada una de las empresas, según las categorías e indicadores estudiados contra los modelos de organización discordantes denominados mecanicista y organicista por Tom Burns y G. Stalker (1961), y entre los cuales se ubicaron los distintos enfoques que entre ellos evolucionaron, identificándolos con valores del 1 al 7, para señalar fácilmente en cuál de ellos se ubicaba cada comportamiento. 3. Para los ejecutivos, previo guion de entrevista elaborado, se les aplicó entrevistas en profundidad, la cuales fueron grabadas y registradas en formato digital, transcribiendo con fidelidad las palabras y usos lingüísticos de los interpelados (Goetz & LeCompte, 1988); (Alvarez & Gayou, 2003); (Martínez Miguélez, 2006). De las cuales, se generó abundante información, que se agrupó en categorías que concentraban ideas, conceptos o temas similares descubiertos durante el proceso, y que, luego, se relacionaron entre sí, buscando vínculos que pudieran existir entre ellas, con los fundamentos teóricos de la investigación y con los distintos aspectos contemplados en el PDO, todo ello con el fin de validar la efectividad del PDO.

### **Análisis-Disertación**

El proceso de diagnóstico organizacional consiste en la identificación de aspectos clave de la realidad organizacional y de su red de interconexiones internas y externas, con el fin de determinar su desempeño real, identificando oportunidades de mejora, fortalezas y puntos críticos, los cuales, sirven de insumo para establecer planes de acción, que permitan a la organización alcanzar el desempeño deseado. Así mismo, permite distinguir el modelo de organización que les caracteriza y el que deberían asumir para responder a las demandas del convulsionado entorno que hoy enfrentan.



Para ello, las organizaciones buscan expertos en los procesos de estudios organizacionales, como apoyo para identificar su real situación, determinar escenarios que les faciliten recomponer funcionalmente la realidad, investigar de qué manera se agrupan y categorizan las situaciones-problemas y sus causas y, particularmente hacia qué dirección deben girar sus acciones. Gastó y Vallejo (2001), Bohórquez (2013), Bossidy y Charam, (2005), Cover y Schlemenson (1988), Etkin (2011), (Luchessa y Podestá (1973), Mello (2004), Piñeyro y Aragón (2015), Rodríguez (1999), Schlemenson (1986) , Schlemenson (2002), Valencia (2007).

Tal requerimiento, exigió en mi condición de consultora organizacional, diseñar constructos epistémicos y metodológicos orientados a dar las respuestas necesarias para adecuarse a los cambios, resultando un protocolo, de creación propia, elaborado a partir de estudios previos, criterios prácticos-cognitivos adquiridos como profesional de recursos humanos, así como, la utilización de modelos teóricos referenciales, fundamentalmente los modelos de Contingencia de Lawrence y Lorsch (1973) y el de Alineación Organizacional de Robledo (1997). Quedando el PDO conformado por cuatro dimensiones (Funcional, gerencial, cultural y comunicacional), cinco categorías (arquitectura organizativa, arquitectura de roles, gestión gerencial, congruencia organizacional y direccionalidad) y diecinueve indicadores, capaces de dar cuenta del desempeño real de la organización.

### *Conceptualización del PDO*

Tal y como se ha mencionado en párrafos anteriores, el protocolo está conformado por cuatro dimensiones, de las cuales una representa a los componentes duros o hard de toda organización, y las otras tres constituyen los componentes blandos o soft. Cada dimensión, está compuesta por categorías e indicadores que permiten analizar los distintos aspectos de la dinámica de la organización, a saber:

1. Dimensión Funcional. En esta dimensión, se analiza el sistema estructural que caracteriza a la organización y en el cual se asientan las bases de su funcionamiento. Compuesta por las categorías: la Arquitectura Organizacional y la Arquitectura de Roles, ambas, definen las reglas de juego e interacción entre





la función y quien las ejerce. De este aspecto, se analizan los comportamientos y acciones particulares y grupales que emergen de los trabajadores que la integran, producto de la dinámica e interrelación de los procesos y naturaleza social que se desprende entre ellos. La Arquitectura Organizativa. Se refiere a la estructura organizativa, concebida para hacer efectivo y eficiente su funcionamiento, y que, articula racionalmente puestos de trabajo, áreas y procesos, de acuerdo con unas líneas de mando y jerarquización que le facilitan el funcionamiento y alcance de resultados. Se compone de cuatro indicadores: Conexidad, líneas de mando, centralidad, control y segmentación. La Arquitectura de Roles. En esta categoría, se analizan los roles que los integrantes de la organización han asumido a partir de la estructura funcional y de cargos generados. Esta categoría representa una visión general del sistema organizacional de la empresa, contribuyendo a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en cada unidad, refleja cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso; de acuerdo a ello, ésta se comprende de dos indicadores: Descripciones de Cargos, estandarización de procesos.

2. Dimensión Gerencial. Esta dimensión trata, precisamente, del proceso de los líderes, el cual consiste en guiar a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos fijados por la organización, mediante la conducción de planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que sus equipos contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. Se determina en base a la praxis de los indicadores: Autoridad, delegación, poder, estilo de liderazgo, flujo de información, toma de decisiones, planificación, control y seguimiento.

3. Dimensión Cultural. Comprende el sistema de valores y creencias compartidos, la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de gestión gerencial entre sí, para producir normas de comportamiento. Es el piso o base sobre el cual se deben sostener todas las demás dimensiones del protocolo. Está compuesta por: Congruencia Organizacional. Comprende la correspondencia y coherencia entre lo que se plantea como formal y lo que en la praxis sucede, producto de las acciones y



comportamientos de los distintos colaboradores. Sus indicadores son: Colaboradores, misión, visión, valores y creencias.

4. Dimensión Comunicacional. Se refiere a la praxis comunicacional generada en la organización y su nivel de eficiencia en cuanto a la claridad por parte de todos los integrantes de la misma, es una parte importantísima en el proceso de congruencia organizacional. Comprendida por: Direccionalidad - unidireccional, bidireccional. Este indicador identifica cómo fluye la comunicación entre el equipo y los líderes que dirigen la organización.

### **Investigación Acción**

Para develar los puntos críticos, las oportunidades de mejoras y fortalezas de las empresas caso estudio los informantes participantes, debieron asumir el papel de agentes de cambio, rol, que no solo les demandó, suministrar información sino también, analizar, reflexionar y accionar, transformando ciertos aspectos que demandaban ajustes de inmediato; como afirman Rodríguez y Valldeoriola (2007), se trató de un proceso que “se centra deliberadamente en el cambio educativo y la transformación social”. (pág. 63).

En este sentido, aplicar el método de investigación acción permitió desarrollar un análisis participativo, donde los informantes participantes se convirtieron en los protagonistas, en coinvestigadores del proceso de construcción del conocimiento de la realidad estudiada. Centrando el interés en ver la realidad desde la perspectiva de las otras personas, para así lograr describirla, comprenderla e interpretarla para definir las acciones de transformación válidas de acuerdo al desempeño deseado.

En este orden de ideas, es importante destacar que la experiencia vivida en las empresas-estudio, consistió en un proceso altamente flexible, dinámico y reiterativo, a través del cual, se estuvo en permanente indagación del significado. (Van, 2003, pág. 105).



## **Estudio empírico y documental de Empresas-estudio desarrollado durante el periodo 2012-2017**

En este punto, a modo de síntesis se relata la importante y enriquecedora experiencia empírica obtenida, producto de las intervenciones realizadas en cuatro empresas venezolanas durante el periodo 2012-2017, guiada por la aplicación del PDO descrito en puntos anteriores y su correspondiente método de aplicación. En este sentido, el análisis o diagnóstico organizacional, consistió en un exhaustivo escrutinio de cada una de las empresas, mediante el cual se identificaron las distintas prácticas que caracterizaban su operatividad, el modelo de organización con el que funcionaban, sus desempeños reales y, en consecuencia, las oportunidades de mejoras y puntos críticos.

En correspondencia a lo planteado, a continuación, se subrayan ocho puntos, considerados como comunes y críticos al desempeño de las cuatro empresas-estudio diagnosticadas durante el periodo 2012-2017:

1. Empresas con un alto crecimiento cuantitativo a nivel de producción o servicio, tecnología y mercado, pero con poco crecimiento cualitativo a nivel organizativo, administrativo y profesional, sin aprovechar las oportunidades que ofrece el negocio y en general minimizando el interés y las ganas que pueden tener los colaboradores de hacer su trabajo bien.
2. Los procesos funcionales y gerenciales están divorciados de los culturales. Con énfasis en la estructura, cargos y procedimientos definidos.
3. Gestión gerencial carente de competencias técnicas y uso de herramientas para gerenciar; pero conscientes de que su gente es la clave para lograr el éxito, con disposición a crecer junto a su equipo.
4. Proceso de comunicación inadecuado y deficiente, caracterizado por la unidireccionalidad. Llegando a tener un nivel crítico, tal y como se percibió en el intercambio de evaluación con los distintos niveles gerenciales y trabajadores en general.
5. Intención de transformación de gran magnitud y alcance de la organización con el fin de mejorar su desempeño y proyectarse al futuro.
6. Cultura organizacional imprecisa, producto de la no claridad en cuanto a los valores organizacionales, incongruencias entre sus marcos filosóficos y los comportamientos del nivel gerencial y sus colaboradores. Los primeros



- dicen ser líderes y tener claro su rol gerencial, sin embargo, en la realidad se perciben como centralistas, perfilados más como jefes que como líderes.
7. Las personas, con preparación en las distintas empresas estudiadas, manejadores en muchos de los casos de tecnología, pero con poca dirección, compromiso e identidad.
  8. Contexto externo, signado por cambios constantes en las políticas del gobierno, diáspora, hiperinflación, marco legal excesivo, se mantiene y agudiza lo planteado en el capítulo II, tesis doctoral modelo de diagnosis organizacional para el cambio planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana. Hernández, G. (2021).

### **Modelo de Organización predominante de las empresas-estudio**

Luego de realizar la diagnosis organizacional a las cuatro empresas-estudio y analizar las distintas teorías y enfoques de organización surgidos desde principios del siglo XX, se obtuvo elementos suficientes para perfilar el modelo de organización que domina en cada una de ellas, resultados que se muestran en la Tabla 4. Mediante una gráfica lineal en la que visualmente se distinguen los tipos de comportamientos demostrados versus los distintos enfoques. Determinando de acuerdo a ello, que el modelo de organización dominante se tipifica como *mecanicista*; sin embargo, dentro de esta tipificación, se da un modelo híbrido en el cual convergen aspectos de los diferentes enfoques, que demuestran que las prácticas organizacionales reflejadas por las empresas-estudio en las distintas dimensiones, van desde lo clásico, hasta darle énfasis al comportamiento en los aspectos culturales y comunicacionales.



**Tabla 4**

**Perfil del modelo de Organización existente en las Empresas-estudio durante el periodo 2012-2017**

DIMENSIÓN FUNCIONAL CATEGORÍAS	INDICADORES	GENEALOGÍA EMPRESAS-ESTUDIO	MODELO ORGANIZACIONAL MECANICISTA	ENFOQUES (*)							MODELO ORGANIZACIONAL ORGANICISTA	
				1	2	3	4	5	6	7		
				<b>Arquitectura Organizativa</b>								
Conexidad	Bajo nivel de conexidad. No interrelación entre las áreas y procesos. No existe un flujo continuo del proceso afectando el alcance de los resultados planteados, no trazabilidad de los procesos – resultados – mercado.	Cada individuo ejecuta su tarea sin la menor noción de las otras tareas de la empresa. Bajo nivel de conexidad.		X								Intensa interacción en cargos autodsfnidos y mutables. Alto nivel de conexidad.
Líneas de Mando	Líneas de mando definidas. Se presentan incoherencias en la forma en que se aplican producto de exceso de autoridad y poder en unos casos y en otro por desconocimiento. Se ordena de arriba para abajo.	Jerarquía rígida de autoridad basada en el comando. Las operaciones se regulan por instrucciones, reglas y decisiones emitidas por los superiores.		X								Se basa en el conocimiento y la consulta.
Centralidad	Alto nivel de concentración del poder y la autoridad.	Poder y autoridad centralizado y concentrado en la cúpula de la empresa.		X								Descentralizada y dispersa.
Ctrol. Segmentación	Marcadas relaciones de subordinación con alto nivel de control y segmentación: relaciones de 1/1 e incluso de 2/1; esquema ineficiente de elevado costo, con impacto negativo en el despliegue de roles desaprovechándose el potencial humano.	Amplitud de control administrativo más estrecha.		X								Amplitud de control administrativo más amplia y liberal.
<b>Arquitectura de Roles</b>												
Descripciones de Cargos	Descripciones de cargo a nivel documental, con funciones perfectamente definidas; no obstante no reflejan la realidad. En algunos casos desactualizadas o desconocidas por el trabajador, Establecen Objetivos y metas.	Atribuciones claramente definidas y definitivas. Cargos estables y definidos.					X					Cargos continuamente modificados y redefinidos por medio de la interacción con otras personas que participen de la tarea. Innovadoras.
Estandarización de procesos	Marcadas debilidades en cuanto al marco de referencia común - normas y procedimientos (incompletos, desactualizados, desarticulados, engavetados y desconocidos), exceso de informalidad. Inconsistencia en los resultados y desperdicio de recursos.	Énfasis en las reglas y procedimientos formales.						X				Los trabajos son flexibles en términos de métodos, obligaciones y poderes debido a que continuamente son redefinidos y ajustados. Pocas reglas y consensuadas.

(\*) Enfoques: Clásico (1); Humanístico (2); Neoclásico (3); Estructuralista (4); Del Comportamiento (5); Sistémico (6); Situacional (7)

Fuente: Hernández (2019)

**Tabla 5.** Muestra el perfil del modelo de Organización existente en las empresas-estudio durante el periodo 2012-2017, mediante una gráfica lineal en la que visualmente se distinguen los tipos de comportamientos demostrados versus los distintos enfoques.



DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	GENEALOGÍA EMPRESAS-ESTUDIO	MODELO ORGANIZACIONAL MECANICISTA	ENFOQUES (*)							MODELO ORGANIZACIONAL ORGANICISTA		
					1	2	3	4	5	6	7			
					DIMENSIÓN GERENCIAL		DIMENSIÓN CULTURAL							
CATEGORÍAS	Gestión Gerencial	Delegación	Poca o ninguna delegación.	Sistema rígido de control: poca o ninguna delegación.		x							Delegación a los niveles inferiores. Centrada en la persona y la tarea.	
		Poder	Concentración de poder en pocos.	Centralizado y concentrado en la cúpula de la empresa.		x							No se atribuye omniscencia a los superiores.	
		Estilo de Liderazgo	Mixto, autocrático y en unos pocos carismático y participativo.	Predominio de la interacción vertical entre superior y subordinado.			x						Democrático y participativo, el líder se convierte en un motivador	
		Flujo de Información	Flujo de información vertical y horizontal, no continuo, no oportuno y lento. Sistemas comunicacionales no adecuados y desaprovechamiento de la tecnología.	La información sube por medio de filtros. Opera un sistema de información vertical descendente y ascendente.				x					Capacidad expandida de procesamiento de la información.	
		Toma de decisiones	Centralizada, con alto costo.	Decisiones centralizadas en la cúpula de la organización.			x						Decisiones descentralizadas ad hoc (aquí y ahora).	
		Planificación, ctrl. y seguimiento	Se basan en los principios de administración. No existen mecanismos de control articulados, indicadores de gestión aislados. No seguimiento de resultados. Se considera el ambiente externo y se conocen las amenazas.	Amplitud de control administrativo más estrecha.				x					Controles genéricos, orientados para resultados y se acentúa y refuerza el autocontrol	
	Gestión Organizacional	Congruencia Organizacional	Misión / Visión	Desconocimiento del marco filosófico declarado, en consecuencia no está claro de parte de los trabajadores la direccionalidad de hacia dónde va el negocio. Influencia del comportamiento informal de los trabajadores.	Centrados en los principios de administración y en el proceso productivo. No preocupación por los aspectos blandos de la organización.							x	Empieza a considerarse la cultura organizacional.	
			Valores	Diferencias apreciables en la praxis de valores de las empresa estudiadas, tanto en gerentes y supervisores, como en los asociados. En la mayoría de los casos no existe ningún grado de conocimiento ni menos apropiación de los valores declarados. Incongruencia con el comportamiento organizacional. Alta influencia de los valores individuales.	Centrados en los principios de administración y en el proceso productivo. No preocupación por los aspectos blandos de la organización.							x	Empieza a considerarse la cultura organizacional. Priva la organización informal y las personas son evaluadas por el grupo en relación con esas normas y patrones de comportamiento.	
		Direccionalidad	Unidireccional	Proceso comunicacional poco fluido y veraz. Predomina la comunicación informal a través de la cual llegan a los distintos niveles de la organización.	Casi siempre verticales. de categorías diferentes ocurre más por medio de la consulta lateral que del mando vertical.									Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales. Casi siempre horizontales.
			Bidireccional										x	
<b>MODELOS ORGANIZACIONALES DEVENIDOS</b>				<b>MECÁNICO</b>							<b>ORGÁNICO</b>			



## **Efectividad del Protocolo de Diagnóstico Organizacional elaborado por Gladys Hernández.**

El protocolo de diagnóstico organizacional utilizado fue el resultado del enriquecimiento cognitivo, producto de contrastar y converger las fortalezas de los enfoques de Contingencia de Lawrence y Lorsch y el de Alineación Organizacional de Edgardo Robledo Ruiz y, que junto con la experiencia empírica de la autora, no solo a nivel profesional a lo interno de las organizaciones, sino también a nivel de consultoría e investigación en variados estudios organizacionales, se buscó robustecer un marco teórico sólido que permitiera comprender el funcionamiento de los sistemas organizacionales, a partir de un esquema conceptual y operativo que guie el camino de las organizaciones hacia el cambio.

Se puede en consecuencia, afirmar que independientemente del modelo organizacional que posean las empresas, el protocolo usado demostró tener la capacidad de poner al descubierto el modelo organizacional dominante en cada una de las empresas-estudio, y, demostró tener características adicionales que lo hacen fuerte y factible para el objetivo por el cual fue concebido. Desde esta perspectiva, las fortalezas demostradas por el protocolo aplicado, producto de las entrevistas realizadas a los ejecutivos de primer nivel de cada una de las empresas caso estudio son:

*Diseño constructivista.* los actores / trabajadores se convirtieron en protagonistas del proceso de construcción del conocimiento de la realidad estudiada.

*Diagnóstico e intervención social.* La aplicación de la metodología de investigación acción permitió asumir una concepción onto epistémica socio-constructivista de la realidad social, generando espacios para el diálogo, la reflexión y la co-construcción del conocimiento sobre los diferentes problemas que afectaban a las organizaciones.

*Necesidades y puntos críticos para el cambio.* Permitted develar las debilidades y puntos críticos de las organizaciones estudiadas.

*Cambio y sostenibilidad en el tiempo por parte de sus actores.* Son los trabajadores quienes tiene la responsabilidad del devenir organizacional a través de sus interacciones socio laborales, determinando desde su cosmovisión



dibujar la realidad organizacional y haciendo posible las transformaciones y/o adaptaciones necesarias.

## **Conclusiones**

La gran conclusión, posterior al análisis previo, la centro en que, independientemente del modelo organizacional que posean las empresas, el protocolo usado demostró tener la capacidad de poner al descubierto el modelo organizacional dominante, así como, los puntos críticos y debilidades en cada una de las empresas-estudio, en consecuencia, se pudo generar un plan de acción que las conduzca a un pertinente cambio planeado. Por otro lado, el PDO demostró tener características adicionales que lo hacen fuerte y factible para el objetivo para el cual fue concebido.

Es pertinente destacar, que a través del trabajo de campo que se realizó en las cuatro empresas-estudio durante el periodo 2012 – 2017, se tuvo la oportunidad de abrir una ventana poco vista y trabajada en las organizaciones, que permitió a la investigadora tener una mirada profunda y amplia, no solo de la dinámica generada en ellas día a día, sino también, poder comprender el mundo organizacional a través de los ojos, las palabras, las expresiones, las emociones y las actuaciones de cada uno de los trabajadores que participaron como informantes clave, quienes, en interacción y conexión con la investigadora durante tanto tiempo, transmitieron lo que significaba para ellos la responsabilidad, el equilibrio y el deseo de cumplir con sus deberes, pero a la vez, compartir sus decepciones o frustraciones por las desavenencias o disonancias de quienes los dirigían, el querer aportar y no ser escuchados o simplemente trabajar arduo para ser reconocidos.

En este sentido, esos y muchos otros tantos intercambios, permitieron dibujar no solo en blanco y negro el desempeño de cada una de las empresas, sino también, hacer trazos de colores vívidos, que le imprimían el sello viviente de sus ocupantes. Considero el compartir con cada uno de ellos, una lección que todo consultor debería vivir, ciertamente es más fácil trabajar sobre datos duros, tangibles; pero, hacerlo de la manera que se hizo, explorando en lo intangible, significó para la autora, una nueva mirada del complejo mundo organizacional y comprender en realidad, la grandeza contenida en esa frase que se dice muy sutilmente: *el hombre, es la mayor riqueza de las organizaciones.*





## Referencias Bibliográficas

- Alvarez, J., & Gayou, J. (2003). *Como hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología*. México: Paidós Iberoamérica.
- Bohórquez, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 258-265.
- Bossidy, L., & Charam, R. (2005). *Haga lo que hay que hacer: Un modelo para diagnósticar la situación de su empresa y proyectarla al futuro*. Bogotá: Editorial Norma.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications.
- Colmenares, A., & Piñero, M. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, Vol. 14, num. 27, 96-114.
- Cover, F., & Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Paidós.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Gastó, C., & Vallejo, J. (2001). *Manual de Diagnóstico diferencial y tratamiento en psiquiatría*. Barcelona: Masson.
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Hernández, G. (2021). *Modelo de Diagnóstico Organizacional para el Cambio Planeado en entornos complejos, desde la perspectiva estratégica del líder de gestión humana. Tesis Doctoral mención publicación. Universidad de Carabobo*.
- Luchessa, & Podestá. (1973). *Diagnóstico: Evaluación sistemática de los problemas de la empresa*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Martínez Miguélez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. 2da edición*. México: Trillas.
- Mello, D. F. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. Mexico: Limusa-Noriega Editores.
- Piñeyro, R., & Aragón, L. (2015). *Diagnóstico Organizacional: Herramientas y Prácticas*. Buenos Aires: Librería Editorial.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México, D.F.: Alfa Omega Grupo Editor, S.A.
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2007). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.



- Schlemenson, A. (1986). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: PAIDOS.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*. Paidós.
- Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciobes y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Valencia, R. (2007). *Modelo de Análisis Organizacional*.
- Van, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Barcelona: Idea Books.



## **CAPITULO 9**

### **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN VENEZUELA DESDE UNA PERSPECTIVA DE LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Rubén Castillo  
Neyda Ibáñez

#### **Introducción**

El contexto actual viene acontecido de varios hechos que han impactado a todo el planeta, en este estudio se delimita al confinamiento mundial en varios lapsos de tiempo durante estos dos últimos años por la pandemia del virus SARS-CoV-2, aunado a la guerra entre Rusia y Ucrania que se desató en este año 2022. En este contexto, el objetivo de la investigación está en analizar la Administración de negocios en Venezuela desde una perspectiva de los objetivos del desarrollo sostenible, sus implicaciones y prospectiva.

Este análisis parte de una arqueología de las nociones de riesgo globales y sus modelos, debido a los vectores de riesgo del contexto. En segundo lugar, se analizan la prospectiva que da un marco interpretativo de la realidad y orientan las posibles acciones en la administración de negocios, avanzando los modelos de riegos globales hacia sociedades más resilientes y ubicuos, como propuesta para crear nuevos escenarios futuros.

#### **Metodología**

Ese paradigma emergente desde el inicio de la pandemia por el virus SARS-CoV-2, además de otros vectores de riesgo presentes han requerido cambios en la forma como concebimos el mundo de vida, con nuestros pensamientos y valores, lo cual involucra abordar los planes estratégicos para las organizaciones con carácter transformacional, pues es indudable que se encuentran insertas en un mundo complejo, que incide inevitablemente en modificaciones en las dimensiones del individuo, en lo económico, político, social, ambiental, religioso, tecnológico y muchos otros.



Ante esta realidad inexorable, se tratará de contribuir con un análisis del contexto actual de la Administración de negocios en Venezuela desde una perspectiva de los objetivos del desarrollo sostenible que orienten las posibles acciones en la administración de negocios, avanzando los modelos de riesgos globales.

De esta manera, podemos afianzar lo expuesto hasta el momento con la definición de paradigma emergente de Martínez (2005) quien lo establece como la “transformación fundamental de nuestros modos de pensar, percibir y valorar” (p.20), por lo que siempre se nos obliga a cuestionar la forma de hacer y pensar.

Por ello, se inicia con un análisis sobre el cuestionamiento entre algunos autores que son referentes en los riesgos globales como una herramienta de la planificación de escenarios. Ante esto, se pretende abordar el estudio desde una perspectiva interpretativa, dentro del paradigma mixto, refiriéndose Ochoa, Nava y Fusil (2020), a aquel que utiliza métodos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación, con el fin de disponer de las ventajas de ambos métodos y minimizar los inconvenientes, y de esta manera lograr un estudio más completo o detallado sobre un fenómeno determinado con una concepción hermenéutica, dada su naturaleza. En un primer momento el enfoque Positivista se aplica haciendo uso de la medición de lo observado, en un segundo momento, se ubica el paradigma interpretativo con el método hermenéutico enmarcada dentro de la perspectiva cualitativa, que consiste según Fuster (2019) en presentar descripciones detalladas de situaciones, eventos, y comportamientos que son observables.

### **Arqueología de las nociones de riesgos globales y sus modelos para la administración de negocios.**

El contexto actual de la Administración de negocios en Venezuela desde una perspectiva de los objetivos del desarrollo sostenible, conlleva a sopesar los riesgos globales en el periodo 2022-2025 que suponen gestionar y atenuar la vulnerabilidad y las grandes amenazas que se derivan de los vectores de riesgo total, y que pueden impactar en el mantenimiento o en el retraso de los objetivos de desarrollo sostenible. El Foro Económico Mundial (2015, p.1) “Un riesgo



global es un evento o condición inciertos que, de ocurrir, pueden tener un importante efecto negativo para varios países o sectores en los siguientes diez años”.

Para ello, el valor de un riesgo puede variar según la percepción e identificación de los expertos y dirigentes mundiales, entre ellos se puede mencionar a los sociólogos Niklas Luhmann, Ulrich Beck, Anthony Giddens, al abogado Cass Sunstein, y a los premios Nobel de economía Daniel Kahneman en el año 2002, y Richard Thaler en el año 2017.

Para Luhmann (2006) al identificar la diferencia entre amenaza y riesgo centrando a la comunicación como un sistema autopoiético, que los medios de comunicación son aquellos se transforman algo improbable en algo probable, en consecuencia los medios de cambio en los sistemas económicos, se desdibujan hacia medios de comunicación, como aquellos simbólicamente generalizado en la economía, como es el dinero, así como también categoriza a los medios de comunicación como el idioma, los medios de difusión y los medios de comunicación simbólicos generalizados.

Por otra parte Beck (2002) identifica la incertidumbre, inseguridad y riesgos, y Giddens (1990) prefiere desarrollar una idea de riesgo asociado a la fiabilidad, en el que el sujeto toma sus decisiones sin conocer las consecuencias. Para Sunstein (2006), a diferencia de Beck, existen los riesgos objetivos y subjetivos, los primeros se refieren a la realización de una planificación rigurosa, y los segundos, están asociados a los irracionalmente creados, tal y como se refiere a los sesgos cognitivos como una interpretación irracional o juicio inexacto, que se da sobre una situación interpretada con la información disponible, esta conjetura parte de los estudios y aportes realizados que provienen de Tversky y Kahneman (1974); Langer (1975, 2016); Nisbett y Ross (1980); *Thaler y Sunstein* (2017).

Al respecto expresan Pérez e Ibañez (2021); Bizneo (2019), que estos estudiosos han demostrado avances desde los aportes del premio nobel de economía Hebert Simón en el año 1978, sobre el proceso de toma de decisiones en los negocios, al introducir la evaluación de la conducta económica del ser humano y que sus decisiones no son lineales ni perfectas porque *los*



*algoritmos* de pensamiento para tomar decisiones en el desempeño laboral están influenciados por sesgos cognitivos.

En este sentido, se parte del modelo de riesgo, comenzando por la diferenciación que propone Luhmann (2006) entre seguridad y riesgo, y que posteriormente transforma hacia la distinción riesgo y peligro; ubicando el riesgo de la decisión (riesgo interno) y el daño por el entorno (riesgo externo); sin embargo no se tienen opciones cien por ciento seguras y libres de riesgo, mientras Chávez (2017) afirma que Anthony Giddens ubica a la ciencia y la tecnología sobre la naturaleza y el contexto social actual en el tiempo, como los vectores de riesgo globales.

Por otro lado, consideran a las decisiones de los diferentes subsistemas funcionales o factores productivos como el capital económico-financiero, político, entre otros, en ambientes de constante incertidumbre, orientados por el crecimiento económico y la comunicación, en el sentir de los medios de referencia de Luhmann (2006), lo cual implica riesgos internos y externos desde la naturaleza dentro del sistema global. De esta manera Chávez (2017) establece la siguiente ecuación: Donde:

Rg : Riesgo global. Medido por la verosimilitud y severidad. Y : Variación porcentual del producto como indicador del crecimiento económico. Df : Diferenciación funcional. Medido por el número de subsistemas funcionales. De : Decisiones en innovación, inversión, políticas, entre otros. Medido por el número de decisiones tomadas.  $\varepsilon$  : Término de error, asociado a un contexto de incertidumbre

$$Rg = f(Y, Df, De, E)$$

Para Beck (2002) inspirado en el desarrollo de Luhmann (citado en Chávez 2017), ubica el problema en la semántica del riesgo, e identifica la incertidumbre, inseguridad y riesgos, ubicando a la ciencia y la política en el estudio de la sociedad del riesgo. En ambos casos Beck (2002) observa transformaciones institucionales y cognitivas para la toma de decisiones en aras de mitigar los riesgos globales.



Este riesgo es global debido a que se distribuye a otros espacios a través de las rentas de los factores productivos o distribuido a otros espacios o tiempos, tal como coloca Chávez (2017) un ejemplo de distribución tanto a economías emergentes o en desarrollo como a las economías desarrolladas a través de las inversiones extranjeras, y en el lenguaje de Beck (2002) sería la comunicación con soporte en la ciencia y tecnologías productivas. La ecuación que representa este proceso viene dada de la siguiente forma:  $T=f(IED,C,\varepsilon)$  Donde: T : Transmisión del riesgo global. Variable de flujo medido por el número de Riesgos Globales transmitidos. IED : Variación de la Inversión Extranjera Directa en el país o economía emergente o en desarrollo. C : Flujos de comunicación, medido por la cantidad de información que se transmite (bits de información).  $\varepsilon$  : Término de error, asociado a un contexto de incertidumbre.

Para el caso de la recepción del riesgo global y medición de los efectos esperados, según Chávez (2017, p.117) “ésta se mide como la emergencia de nuevos riesgos. Esto es, un riesgo global (identificado) que se presenta como amenaza o peligro y causa la emergencia o percepción de uno o más riesgos”.

Para Beck (2002) los riesgos producidos a través de decisiones que, al tener como premisa básica el balance entre costos y beneficios, construyen reflexivamente al riesgo. En este sentido Beck (2002) hace alusivo lo cualitativo y lo cuantitativo de los riesgos globales como un daño futuro que se hace dependiente de una decisión presente, la semántica del riesgo inicia su carrera como tema de comunicación. Así, Beck citado en Galindo (2015, p.159) “afirma una estricta identidad entre riesgo y definición social del riesgo. Para él ambas nociones no son más que una y la misma cosa”.

Para la sociedad moderna, Galindo (2015) explica que Beck resalta la necesidad de realizar escenarios en los medios de comunicación para las masas, en aras de convertirlo en un tema capaz de motivar la movilización política. Debido a lo anterior se asocia a los escenarios ofrecidos en la teoría prospectiva, considerando que los riesgos globales se derivan de la diferencia entre aquellos probables eventos que conocemos, pero que no podemos prever, de aquellos otros que no podemos predecir, porque los desconocemos por completo.

Un escenario es una agrupación hipotética que define una situación futura describiendo acontecimientos que permiten ir de una situación inicial a otra situación futura. Para el autor Gabiña (1996), un escenario es “un conjunto



formado por la descripción de una situación futura y el devenir de los acontecimientos que permite pasar de la situación actual a una situación futura” (p.371). Para Godet (2000), Un escenario “es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (p.17). Entre otros autores, como Mojica (2002), sugiere que:

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido. (p.9)

Según lo descrito por Miklos y Tello (2006, p.119), la planificación por escenarios conforma parte de las prácticas gerenciales en la administración de negocios basadas en los escenarios que le permitirán “integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro. La idea fundamental es que un grupo de participantes coopere en la construcción de una o varias imágenes del futuro”.

De esta forma, la planificación por escenarios es producto de la imposibilidad de conocer o adivinar con precisión como será el futuro, por lo tanto, las estrategias estarán orientadas a diseñar y construir alternativas probables que logren acercarse lo mejor posible al futuro deseado.

### **Implicaciones y prospectiva en la administración de negocios en Venezuela**

Los riesgos globales asociados a la prospectiva se derivan de la diferencia entre aquellos probables eventos que conocemos, pero que no podemos prever, de aquellos otros que no podemos predecir, porque los desconocemos por completo. El análisis requiere cómo negociar el riesgo, y entre los vectores de riesgo en el contexto actual, tenemos algunos que menciona el Informe del Foro Económico Mundial (2022), como son los siguientes: fracaso de la acción climática, clima extremo, pérdida de biodiversidad, erosión de la cohesión social, crisis de medios de subsistencia, enfermedades infecciosas, daño ambiental humano, crisis de recursos naturales, crisis de la deuda, confrontación geoeconómica, los cuales han trascendido a:





1. La contención del expansionismo chino
2. La invasión de Rusia a Ucrania.
3. La amenaza de Vladimir Putin (presidente de Rusia), con la posible intención de proseguir la amenaza hacia otras Repúblicas que colindan con Rusia
4. El ascenso de los euroescépticos y antisistema, con la salida del Reino Unido de la Unión Europea; Cataluña intentando separarse de España; Escocia quiere organizar un nuevo referéndum para separarse del Reino Unido, entre otros.
5. La crisis de la cadena de suministro debido a la situación del paro por la pandemia del virus SARS COV2
6. Riesgo de estanflación, reducción del producto interno bruto con inflación debido la pandemia del virus SARS COV2.

En este sentido, el ambiente global de los negocios que se viene desarrollando en 2022 es altamente volátil, considerando que el mundo venía saliendo de la pandemia del Covid 19 generada por el virus Sars cov 2 y el 24 de febrero de 2022 se concreta la invasión de Rusia a Ucrania que se ha traducido en una sangrienta guerra, donde las democracias occidentales encabezadas por los Estados Unidos de América y la Unión Europea, imponen severas sanciones políticas y económicas a la federación de Rusia, lo que ha contribuido a incrementar la inflación por la subida de precios de los combustibles al ser Rusia el tercer mayor productor de petróleo del mundo con 11,3 millones de barriles diarios y un gran exportador de combustibles.

La Organización Mundial de Comercio (Agosto 23, 2022) publicó en su informe el Barómetro sobre el Comercio de Mercancías, que es un indicador adelantado compuesto del comercio mundial que proporciona información en tiempo real sobre la trayectoria del comercio de mercancías en relación con las tendencias recientes. La lectura más reciente (100,0) coincide exactamente con el valor de referencia del índice, lo que indica una expansión del comercio acorde con las tendencias.

No obstante, el barómetro global sigue por debajo de un índice complementario que representa el volumen real del comercio de mercancías, lo



que parece indicar que, cuando se disponga de las estadísticas oficiales para el segundo trimestre, el crecimiento interanual del comercio podría ralentizarse aún más, pero seguir siendo positivo, ya que el comercio se ve lastrado por el conflicto en Ucrania y, al mismo tiempo, impulsado por el levantamiento de los confinamientos relacionados con la COVID-19 en China.

El volumen del comercio mundial de mercancías se ha estancado; el crecimiento interanual se redujo al 3,2% en el primer trimestre de 2022, frente al 5,7% del primer trimestre de 2021. La desaceleración del primer trimestre se debió solo en parte a la repercusión del conflicto en Ucrania, que estalló a finales de febrero. Los confinamientos en China también pesaron considerablemente sobre el comercio.

Los componentes del Barómetro sobre el Comercio de Mercancías constituyen un conjunto dispar; la mayoría de los índices muestran un crecimiento acorde a la tendencia o por debajo de ella. El índice anticipado de pedidos de exportación (100,1) sigue la tendencia, pero ha dado un vuelco a la baja. El índice de productos de la industria del automóvil (99,0) se sitúa solo ligeramente por debajo de la tendencia, pero ha perdido su impulso ascendente. Los índices correspondientes al transporte aéreo (96,9) y a los componentes electrónicos (95,6) se sitúan por debajo de la tendencia y apuntan a la baja, mientras que el índice de materias primas (101,0) ha aumentado recientemente por encima de la tendencia. La principal excepción es el índice del transporte marítimo de contenedores (103,2), que ha aumentado muy por encima de la tendencia, ya que los envíos a través de los puertos chinos han aumentado debido a la flexibilización de las restricciones relacionadas con la COVID-19.

La lectura más reciente del Barómetro coincide con las previsiones comerciales más recientes de la Organización Mundial del Comercio en su informe de abril 2022, en las que se preveía un aumento del 3,0% del volumen del comercio mundial de mercancías en 2022. Sin embargo, ha crecido la incertidumbre en torno a las previsiones debido al actual conflicto en Ucrania, el aumento de las presiones inflacionistas y el endurecimiento previsto de la política monetaria en las economías avanzadas, que se viene traduciendo en



incrementos en las tasas de interés, como política para enfrentar el aumento generalizado de los precios.

Todo ello implica, una alta posibilidad de retraso en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y adoptada en 2015 por 193 países del mundo, la resiliencia se observa en el informe del foro económico mundial (2015) como en varios de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siendo un eje transversal. Se relaciona especialmente con algunas metas del ODS 1 sobre “Fin de la pobreza”, del ODS 11 sobre “Ciudades y comunidades sostenibles”, y del ODS 13 sobre “Acción por el clima”, pero tiene también muchos componentes relacionados con la el acceso a la información para la preparación, la gestión y la recuperación frente a emergencia, con lo cual se vincula directamente también con el ODS 16 sobre “Paz, Justicia e Instituciones sólidas”, y ODS 17 “ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS”

En este sentido, los riesgos globales descritos en la administración de negocios en Venezuela que según Ibañez, Castillo y Mujica (2021) en el año 2020 implicó cambios, entre algunos de los principales están: la capacitación en ciberseguridad por el teletrabajo, reducción de las operaciones justo a tiempo, reingeniería en las cadenas de suministros, reducción de la utilización de oficinas, revisión constante de precios por la, hiperinflación, intensifican la cobertura en moneda dura, inventarios y bienes, más agresividad con el esquema de ventas, eliminando el crédito y migrando al esquema pre-pago o de contado, optimización y orientación hacia la mejora que garanticen un flujo de caja positivo, creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente , optimización de las ventas en línea, adecuación o redefinición del portafolio de productos con demanda, adecuación de la estructura organizativa, reducción del tamaño de la empresa, lo cual se puede se desagrega en dos categorías el aprendizaje organizacional ubicuo, y la resiliencia organizacional que conlleva a un nuevo plano de escenarios.

Por lo tanto, avanzando los modelos de riesgos globales, se puede trascender hacia sociedades más resilientes y ubicuos, además de considerar los factores socioemocionales y no solo los cognitivos, de acuerdo a lo que nos ha llevado el contexto descrito, como una propuesta para crear nuevos



escenarios futuros, se puede agregar a lo expresado Sunstein (2006) en referencia a los riesgos subjetivos, asociados a los irracionalmente contruidos, por lo que se da sobre una situación interpretada con la información disponible.

## **Conclusiones**

En este estudio se realiza el aporte de unas nuevas categorías, como son: el aprendizaje organizacional ubicuo, la resiliencia organizacional y los factores socioemocionales que conlleva a un nuevo plano de escenarios en la administración de negocios de Venezuela, para construir nuevos escenarios futuros para un marco prospectivo que incluyendo lo cuantitativo y lo cualitativo, lo cual implica estudios tanto en el plano de la racionalidad como la irracional para complementar las acciones en la administración de negocios en este contexto. Sin embargo, de acuerdo al análisis del contexto implica, una alta probabilidad de retraso en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

## **Referencias Bibliográficas**

- Beck, U. (2002). *Teoría de la modernización reflexiva*. En A. Giddens, Z. Bauman, N. Luhmann & U. Beck, Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo. Barcelona, España: Anthropos.
- Bizneo, Ats (2019). *Qué es el Desempeño Laboral y Cómo Medirlo* [en línea]. Disponible: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Chávez Villarroel, J. (2017). Efectos esperados de los riesgos globales en la economía peruana (2017). *Stadium Veritatis*, 15(21), 109-152. <https://doi.org/10.35626/sv.21.2017.5>
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford, CA: [Stanford University Press](#).
- Foro Económico Mundial (2022). Informe anual de Riesgos Globales. 17 ed. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)
- Foro Económico Mundial (2015). Informe anual de Riesgos Globales. <https://es.weforum.org/agenda/2015/01/cuales-son-los-riesgos-globales-que-enfrentamos-en-el-2015/>
- Fuster, D. (2019). Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico. *Revista Propósitos y Representaciones*. 7 (1), 201-229.



- Gabiña, J. (1996). *El Futuro Revisitado*. La Reflexión Prospectiva Como Arma de Estrategia y Decisión. Colombia: Editorial Alfomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Godet, M. (2000). La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Revisado el 10 de octubre de 2008 Disponible en: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>
- Ibañez, N., Castillo, R. y Mujica, M. (2021). Reactivación de las pequeñas y medianas industrias en la nueva normalidad, *Revista Negotium*, 50 (17) 20-34. <file:///C:/Users/admin/OneDrive/Documents/Dialnet-ReactivacionDeLasPequeñasYMedianasIndustriasEnLaNu-8023242.pdf>
- Langer, E. (1975). The illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology* [en línea]. 32 (2), 311-328. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.2.311>
- Langer, E. (2016). The Illusion of Calculated Decisions. In Schank R. y Langer, E. (eds.) *Beliefs, Reasoning, and Decision Making*. 2016, pp. 33-53. ISBN: 9781138987777
- Luhmann, N. (2006). Sociología del riesgo. México, D. F., México: Universidad Iberoamericana.
- Martínez, M. (2005). *El Paradigma Emergente: Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2ª ed. (3ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1997.
- Miklos, T. y Tello, M. (2006). Planeación Prospectiva. Una Estrategia para el Diseño del Futuro. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.
- Mojica, F. (2002). *Teoría y Aplicación de la Prospectiva*. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc>
- Nisbett, R. Y Ross, L. (1980) *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 13-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407375>
- Organización Mundial de Comercio (Agosto 23, 2022). *El Barómetro sobre el Comercio de Mercancías indica una estagnación del crecimiento del comercio mundial*. Revisado el 15 de octubre de 2022 en la world wide web



[https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news22\\_s/wtoi\\_22aug22\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/news22_s/wtoi_22aug22_s.htm)

Sunstein, C. (2006). *Riesgo y Razón: Seguridad, ley y Medioambiente*. Buenos Aires, Editorial Katz

Thaler, R.; Y Sunstein, C. (2017). *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Taurus.

Tversky, A. Y Kahneman, D. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science. Ciencia*. (185) 4157, 1124-1131.

Pérez, J; y Ibañez, N. (2020). Sesgos Cognitivos y Desempeño Laboral: Aspectos Racionales y No Racionales. *Revista Ingeniería Industrial*. Vol.19, numero 3 pp.1-17.  
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/4929#:~:text=Se%20concluye%20que%20los%20sesgos,en%20los%20aspectos%20no%20racionales>



## CAPITULO 10

### POLÍTICAS PÚBLICAS EN DEMOCRACIA

Gloria Bolívar

#### Introducción

Entre los años cincuenta y sesenta, la ciencia tradicional consideraba que las políticas públicas eran variables dependientes de la actividad política. Se consideraba que las políticas no eran más que el resultado de los gobernantes o de quienes estaban representados en el sistema mediante los partidos políticos. Es decir, las políticas eran las decisiones de los gobernantes para la solución de un problema en particular, y que solo eran realizadas para legitimar su poder ante los gobernados. Sin embargo, el interés por una disciplina que se ocupara del estudio de las políticas tomó fuerza con los desarrollos pioneros de Harold Lasswell (1951), promoviendo y apoyando unas “ciencias de las políticas” como constructo interdisciplinario, que abarcara todas las ciencias sociales para producir conocimiento aplicable a los problemas públicos.

Además, su propuesta conceptual de “ciencias de las políticas”, impulsó un programa de investigación novedoso que logró separar la política (politics), más relacionada con el estudio del poder, de las políticas (policy), dotando a estas últimas de identidades distintivas en un llamado a racionalizar el proceso de formulación de las políticas públicas. Adicionalmente, separó los objetivos, el alcance y las unidades de análisis dentro de las ciencias de las políticas. Ahora bien, durante los inicios de la década de 1980, una nueva concepción rompió la idea de considerar las políticas públicas como un resultado del sistema político. Esta visión considerará la política pública como un producto (output) y supondrá partir de la premisa de que son las políticas públicas las que definen la política, y de que éstas constituyen un medio para observar los cambios que se producen en el sistema. Dicho enfoque permitió una nueva aproximación al estudio del Estado, de las instituciones y de los actores del sistema político.

#### Definición de Políticas Públicas

Hablar de políticas públicas es hacer referencia al conjunto de acciones intencionales y causales, orientadas a la realización de un objetivo de interés o



beneficio público, cuyos lineamientos de acción, agentes, instrumentos, procedimientos y recursos se reproducen en el tiempo de manera constante y coherente, en correspondencia con el cumplimiento de funciones públicas que son de naturaleza permanente o con la atención de problemas públicos cuya solución implica una acción sostenida. La estructura estable de sus acciones, que se reproduce durante cierto tiempo, es lo esencial y específico de ese conjunto de acciones de gobierno llamadas políticas públicas. De modo que, las políticas públicas se refieren a la forma como el Estado atiende las necesidades de la sociedad, está relacionada a una toma de decisión que se traduce en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios, pero inclusive también a la no acción.

Las políticas Públicas implican unas acciones del Gobierno (inputs) para atender las necesidades de la ciudadanía, este accionar tiene unos resultados específicos (outputs), los cuales llegarán a tener impacto en la ciudadanía (Outcomes). En este sentido, Miguel González Madrid (1999), las define como: (...) son construcciones sociales concretas, que están orientadas a problemas que definen públicos concretos en situaciones concretas, los cuales son reconocidos y ordenados en el curso de trayectorias del conflicto o de la cooperación entre variados actores, hasta alcanzar los puntos de decisión dispuestos en la estructura de las autoridades públicas, pero en donde estas mismas aplican mecanismos de selectividad estructural que apuntan a garantizar mínimos de cooperación y de estabilidad social, así como la propia supervivencia de tales estructuras. (p. 30)

Por su parte, Leticia Delgado (2009) señala: “Las políticas públicas son conjuntos de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento dado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” (p.3). Ruiz y Cadéas (2005) plantean que: “Las Políticas Públicas son “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”. (p. 5)

Al respecto, Pallares señala que las políticas públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, en otras palabras, deben ser concebidas como el





conjunto de decisiones que se toman durante un proceso temporal. Subirats (1989), las define como el conjunto de normas que existen sobre un problema específico, así como, el conjunto de programas que tiene el gobierno en un área determinada. De acuerdo con las anteriores definiciones, las políticas públicas son un conjunto de acciones llevadas a cabo por entes gubernamentales y buscan solución a un problema público.

### **Instrumentos que Impulsan las Políticas Públicas**

Sin embargo, para que esas políticas públicas logren traspasar una mera declaración retórica, requieren de un conjunto de instrumentos que doten al Estado de las capacidades necesarias para intervenir eficazmente en la sociedad, haciendo frente a los diversos problemas sociales. Hay que destacar, que estos instrumentos no surgen de manera espontánea, sino que son el resultado de un proceso que les da forma y les brinda una determinada congruencia y efectividad. Por eso, es importante tener en cuenta que, más allá de la evaluación que pueda realizarse en cuanto a la efectividad de un instrumento determinado, en gran medida ello estará fuertemente condicionado por el proceso mediante el cual el mismo fue configurado.

Esos instrumentos pueden variar dependiendo del tipo de actores que intervienen, pueden ser agrupados de la siguiente manera: a) normas jurídicas: son el conjunto de leyes, decretos y reglamentos que encuadran y autorizan una política pública, definen su orientación y alcances, y asignan las responsabilidades, roles y atribuciones requeridas para la puesta en marcha de la misma; b) servicios de personal: para que el Estado pueda poner en práctica lo establecido en las normas jurídicas, requiere de una infraestructura humana, organizativa y de material; c) recursos materiales: es necesario contar con recursos financieros para implementar las políticas definidas en las normas y la disposición de la infraestructura humana encargada de la gestión; d) la persuasión: será efectivo siempre que los ciudadanos consideren al gobierno como legítima expresión de la interpretación mayoritaria de las demandas sociales.



## **Objetivos de las Políticas Públicas**

Existe un punto en común en el cual convergen las diferentes definiciones sobre las políticas públicas, se trata de la finalidad de las políticas públicas, dentro de las que destacan: resolver problemas públicos, solucionar problemas sociales, satisfacer necesidades de la población, entre otras. De manera que, estas herramientas o instrumentos que utilizan los gobiernos tienen en teoría un objetivo colectivo, es decir, están orientadas a mejorar situaciones que benefician a la sociedad en general. De allí, es posible afirmar que, el bien común es la razón de ser de las políticas públicas y que, consecuentemente, la satisfacción social y la aprobación ciudadana son sus fines.

## **Importancia de las políticas públicas**

Una parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas; por ello, su buena definición y ejecución fortalece la democracia y mejora la gobernabilidad, ya que, se propicia el bienestar de las mayorías, al incorporar no solo los intereses del Estado, sino también de la sociedad mediante objetivos y acciones concretas para dar respuesta a problemas concretos. Son acciones ejecutadas para responder a las distintas demandas sociales, de salud, educación, empleo y desarrollo social. Permite distinguir entre lo que el gobierno hace y lo que pretende hacer, igualmente, implica definir quién decide que, cuando, como, con quien y para quien.

Con base en lo anterior, se puede concluir que las políticas públicas son acciones que permiten un mejor desempeño gubernamental, tanto en el interior como en el exterior de la administración pública, a partir de estos supuestos: el interés público, la racionalidad, la efectividad y la inclusión. Tales premisas se logran a través del uso racional de los recursos públicos, la focalización de la gestión gubernamental a problemas públicos acotados y la incorporación de la participación ciudadana.

## **Tipos de Políticas Públicas**

En cuanto a los tipos de políticas públicas, cabe destacar que estas pueden ser clasificadas mediante la utilización de una serie de criterios o



parámetros, entre los que se destacan los siguientes: según el contenido pueden ser sustantivas y procedimentales; según los beneficios que producen: materiales y simbólicas; según la naturaleza de la coerción que introduce entre el Estado y el sujeto, esta tipología es ofrecida por Lowi (1996): distributivas, regulatorias, autoregulatorias y redistributivas.

### **Políticas sustantivas y procedimentales**

De acuerdo con esta clasificación, las políticas sustantivas están relacionadas con lo que el gobierno va a hacer, por ejemplo, construir autopistas, otorgar un subsidio por desempleo. Se trata de políticas que directamente proporcionan a las personas ventajas y desventajas en relación a algo. Por su parte, las políticas procedimentales tienen que ver con la manera en que se va a hacer algo o con quien va a emprender la acción. Por ejemplo, las que se refieren a los asuntos organizativos de la administración pública, como por ejemplo, determinar el órgano o institución pública encargada de aplicar la ley sobre medio ambiente.

### **Políticas materiales y simbólicas**

En función del tipo de beneficio que producen, se pueden catalogar en políticas materiales y políticas simbólicas. Las materiales proporcionan ventajas o desventajas tangibles a los ciudadanos, por ejemplo, un programa de becas para estudiantes universitarios. En cambio, las políticas simbólicas apenas tienen influencia material real sobre los ciudadanos, aunque sí un gran significado para la vida de la comunidad. Estas políticas asignan ventajas y desventajas no tangibles, como por ejemplo, las campañas de lucha contra la discriminación y la xenofobia.

### **Políticas distributivas, regulatorias, redistributivas y constituyentes**

La mayoría de las políticas públicas pertenecen a la clase de las políticas distributivas, ya que los gobiernos, especialmente los locales, cuentan con un amplio repertorio de políticas para alcanzar los objetivos relevantes. Estas proporcionan bienes o servicios a determinado grupo de la población, son de baja conflictividad y una remota coerción. Teniendo como ejemplo de estas políticas la modernización tecnológica de las pequeñas y medianas empresas. Por su parte, las políticas regulatorias, imponen restricciones o limitaciones al



comportamiento de individuos y grupos; su intención no es distribuir, sino regular los comportamientos de las personas, empresas, asociaciones e instituciones para asegurar objetivos relevantes, por ejemplo la Ley de Tránsito Terrestre, la protección del medio ambiente, entre otros objetivos posibles.

Respecto a las políticas redistributivas, estas constituyen un esfuerzo deliberado del gobierno por cambiar la asignación de riqueza, ingresos, propiedades o derechos entre amplios grupos o clases sociales. Son las políticas más características del Estado del bienestar; en este sentido, uno de los ejemplos más conocido viene dado por los sistemas de seguridad social. Por último, las políticas constituyentes se caracterizan por el ejercicio remoto de la coerción, se ocupan de cuestiones como la distribución de competencias entre diferentes ámbitos de gobierno en un sistema federal, o de temas electorales como la regulación del financiamiento privado a las campañas políticas.

### **Ciclo de las Políticas Públicas**

Las políticas públicas en su desarrollo atraviesan varias etapas que configuran un ciclo, cuya noción ayuda a analizar las políticas. Las fases del ciclo son interdependientes, por lo que el replanteamiento de cualquiera de ellas afecta a las siguientes. El ciclo, como cualquier sistema, se cierra con un proceso de retroalimentación. La política pública no se extingue con la evaluación de sus resultados, sino que ésta puede dar lugar a una nueva definición del problema inicial. Siendo las principales fases del ciclo las siguientes: 1- identificación y definición de problemas; 2- formulación de políticas; 3- adopción de la decisión; 4- implantación; 5- evaluación.

### **Identificación y definición de problemas**

En esta fase el gobierno advierte la existencia de problemas u oportunidades en la sociedad y se plantea si debe actuar o no. Contempla las actividades de detección y selección de cuestión, así como, las actividades de definición de problemas. Se hace necesario identificar si lo que se está abordando es un problema o un asunto público, para luego, elaborar una definición concreta del problema. Ahora bien, no todas las demandas y situaciones problemáticas que existen en la sociedad terminan generando una política pública de respuesta.



De allí que, el primer paso de formulación de una política, sea su entrada a la agenda política o de gobierno, entendida esta como el conjunto de asuntos explícitamente aceptados para su consideración por quienes toman las decisiones. No todas las demandas sociales pasan a ser posibles asuntos de política pública; sólo en aquellas demandas que por algunas circunstancias, momentos o razones, logran ser consideradas problemáticas, se planteará la necesidad de actuar sobre ellas, de crear una política frente a ellas. Por ello, es importante contar con un proceso de recepción de las demandas sociales y captar información necesaria. En la práctica las agendas políticas son más el resultado de la movilización de demandas y presiones que de un proceso racional de evaluación de necesidades, valores y objetivos.

En tal sentido, la definición del problema, ocurre una vez reconocido como tal e incluido en la agenda de gobierno, a partir de allí, el problema es percibido por los distintos actores interesados; es objeto de exploración, articulación y cuantificación; y, en algunos casos se da una definición oficial acerca de sus posibles causas, componentes y consecuencias. Definir los problemas públicos presenta cierto nivel de dificultad, ya que, los mismos no tienen una formulación definitiva; no suele haber criterios que establezcan cuando se ha llegado a la solución; la solución no es nunca verdadera o falsa, sino buena o mala, y carece, además, de una prueba inmediata y resolutoria.

### **Formulación de las políticas públicas**

Por consiguiente, una vez el problema es reconocido por el gobierno, comienza la fase de formulación de políticas. Se determinan los objetivos de la política, modelo, herramientas, destinatarios y formas de implementación. Esta fase reviste cierta importancia, ya que, el fracaso de muchas políticas se debe a que no fueron bien definidas desde su inicio. Se incluye en esta fase, el establecimiento de metas y objetivos a alcanzar; los cuales dan un sentido de propósito y de dirección a una organización y a sus políticas y programas. Asimismo, la detección y generación de alternativas que permitan alcanzar los objetivos, entre las que se pueden encontrar opciones ya conocidas y opciones desconocidas.



Igualmente, se incluye la valoración y comparación de las alternativas. Una vez que se han producido y definido las opciones, que están claras las ventajas y los inconvenientes de cada una de ellas, vendría el momento de utilizar algún tipo de técnica que permita realizar el proceso de elección. Por último, la selección de las opciones existentes para la resolución del problema planteado, en este punto pueden existir dos opciones o tomar solo una de las propuestas o bien realizar una combinación de varias propuestas y conformar una sola, con la cual se buscara brindar la mejor solución.

### **Adopción de la decisión**

Concluida la fase de formulación, procede la adopción de la decisión mediante la cual se selecciona una opción. Cabe destacar que, esta fase se encuentra exclusivamente en manos del gobierno; en consecuencia, para que una política sea considerada pública ésta debe haber sido generada por medios gubernamentales, debe emanar de una autoridad pública. Es generalmente asumido que las opciones alternativas consideradas por los decisores son, generalmente, pocas, y que a esta última agenda sólo llegan las opciones que, configuradas casi siempre en sus grandes líneas mediante procesos de negociación, cuentan con sólido apoyo en las estructuras de decisión a través, normalmente, de los mecanismos de partido.

### **Implantación de las políticas públicas**

Respecto a esta fase, hay que señalar que la misma comienza una vez adoptada la decisión, y comprende todas las actividades y procesos desarrollados hasta que aparecen los efectos asociados con la intervención pública en cuestión. En ella las unidades administrativas correspondientes movilizan recursos económicos y humanos, sobre todo, para poner en práctica la política adoptada. Se trata de la puesta en marcha o ejecución de las políticas. En otras palabras, la implantación es la secuencia programada de acciones, de la que forman parte muchos actores y muchas operaciones, dirigida a producir con unos medios específicos los resultados esperados.



## **Evaluación de las políticas públicas**

De acuerdo con esta fase, se conocerán los resultados de la política pública y validarán las fases anteriores, igualmente permite reflejar aspectos claves de las políticas como intermediarias de la relación Estado-sociedad. Esta evaluación debe realizarse con atención a los objetivos establecidos, pero sobre la base de los resultados alcanzados, tanto en los aspectos previstos como en los no previstos. Esta evaluación es el proceso que permite medir el grado en el que se están alcanzando los objetivos deseados y sugerir los cambios que puedan ubicar a la política más en la línea esperada. Como consecuencia de la evaluación, se plantean tres posibles alternativas en relación a las políticas, su continuidad o mantenimiento, su modificación o sucesión y su finalización.

Además, esa evaluación se puede realizar de diferentes formas, por ejemplo, la evaluación administrativa y económica: calcula los costos económicos asociadas a la política y los beneficios en términos económicos. Evaluación de proceso: mide como se implementó la política, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas. Evaluación Judicial: se evalúa la legalidad, realizada usualmente por las entidades de control. Evaluación política: realizada por las partes interesadas, no tienen rigor técnico. Evaluación técnico-científica: usa métodos científicos para analizar relaciones entre diferentes variables de forma estadística para medir el impacto en la población. Evaluación de políticas por vía de aprendizaje en políticas públicas: se evalúan los instrumentos que mejor resultan en determinadas situaciones para ser replicados.

No obstante, para asegurar que la implantación de las políticas públicas se lleva a cabo según lo previsto, suele ser de utilidad hacer un seguimiento de ésta a través de un conjunto de indicadores; los cuales, constituyen una magnitud asociada a una actividad que permite, por comparación con los estándares, valorar periódicamente dichas actividades. Cumplen dos funciones, una descriptiva al aportar información sobre una situación determinada y su evolución en el tiempo y otra valorativa al apreciar los efectos provocados por una actuación. Los indicadores son útiles en todas las fases del ciclo de las políticas públicas, y su validez la determinan las siguientes características:



pertinencia, objetividad, univocidad, sensibilidad, precisión, fidelidad, accesibilidad.

## **Conclusiones**

Para finalizar es conveniente acotar, que las políticas públicas responden a necesidades complejas que no tienen un origen específico y representan dinámicas que no tienen causales específicas o dinámicas claras. En función de esto, la política debe ser integral y articulada con otras políticas para poder garantizar una atención global a los problemas y a sus consecuencias. Queda claro, que las políticas públicas son el resultado de actos de confrontación-acuerdo entre gobierno y sociedad, que enfrentan situaciones conflictivas, donde por su naturaleza política el Estado está implícito, pero la sociedad requiere de cierto empoderamiento social y canales de comunicación efectivos que garanticen una sana y estrecha relación Estado-Sociedad, en procura de obtener la aprobación pública.

De allí, la importancia de los estudios de políticas públicas, ya que estos, permiten conocer de manera ordenada los procesos que llevan a decisiones que afectan las esferas sociales. Debe existir una sociedad civil que se integre activamente en el proceso y asuma su implicación en la esfera pública y los asuntos colectivos. Para mejorar la calidad de las políticas públicas es de gran importancia que la participación ciudadana sea temprana y oportuna, es decir, que la misma esté presente desde el momento del diagnóstico de las problemáticas sociales que buscan solucionar las políticas públicas.

## **Referencias Bibliográficas**

- Delgado, L. (2009). Las políticas públicas. Madrid, Junta de Comunidades de Castilla, La Mancha. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/22880>
- González, M. (1999). ¿A qué llamamos políticas públicas? Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades N° 46. pp. 11-34 U.A.M. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/600/750>
- Navarro, C. (2008). El Estudio de las Políticas Públicas. Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid, n° 17, p. 231-255. <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/12470.pdf>
- Pallares, F. (1986). Las Políticas Públicas: El Sistema Político en Acción. [file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-LasPoliticPublicas27007%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-LasPoliticPublicas27007%20(1).pdf)





- Ruiz, D. y Cadéas, C. (2005). ¿Qué es una política pública? IUS, Revista Jurídica, N° 18 en, <http://www.unla.mx/iusunla18/>. Subirats, J. (1989). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid. Instituto Nacional de Políticas Públicas (INAP).
- Thoenig, J. (1997). “Política pública y acción pública”, en Gestión y política pública, 1 (VI), Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, pp. 19-37



## **CAPITULO 11**

### **TRANSFORMACIÓN DE LA GERENCIA, A TRAVÉS DE LA CIUDADANÍA, PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Celsa Violeta Rojas  
Marielba Colmenares León

#### **Introducción**

La complejidad de los cambios, originados por la llegada de la globalización, transforma las estrategias gerenciales a través de la ciudadanía para la construcción del desarrollo sostenible, obliga a replantearse desde las nuevas prácticas de la gerencia social mediante la ciudadanía digital, conformando una triada en el accionar (Económico, Social y Ambiental), que permita establecer rápidamente soluciones, ante los cambios y transformaciones orientadas al desarrollo de las organizaciones, la sociedad y el medio ambiente, en el cual el establecimiento de las políticas públicas y privadas sean desarrolladas para el beneficio de los ciudadanos, en el que la participación de la ciudadanía sea garante de fomentar la creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Asumiendo decisiones estratégicas dirigidas a flexibilizar la actual situación, mediante la gestión de los cambios que permitan reconsiderar las estrategias gerenciales a través de la sostenibilidad, mediante una representación y un desplazamiento que alcance una realidad precisa con propósitos y objetivos sustentables, a través de gestiones eficaces para atenuar el deterioro y prevenir el hundimiento; compartiendo el discernimiento, como una oportunidad en el mercado, permitiendo contrastar, educarse y cooperar, con el fin de ser competitivo y visualizar más allá la calidad productiva, humana y social; a través de contextos participativos gerenciales.

#### **Gerencia**

El tener en cuenta la inestabilidad social que ha enfrentado el país a lo largo de su modernización económica, la acumulación de niveles de pobreza alarmantes, las distribuciones desiguales de los ingresos, la creciente preocupación por los efectos del cambio climático, así como la carencia de oportunidades de desarrollo humano, educativo y profesional, surge la necesidad



de crear nuevos instrumentos y estrategias que lleguen a configurar un nuevo paradigma en el entorno social mediante el cual la gerencia constituya un elemento diferenciador. El presente artículo es un compendio descriptivo de estas herramientas innovadoras y estratégicas que logran alinear la productividad y la rentabilidad empresarial con múltiples ventajas competitivas, bajo el conocimiento de las necesidades tangibles de las comunidades.

Para Francés (2006), la gerencia está expresada bajo la representación de un director de una organización, el cual realiza infinitas actividades para representar a la ciudadanía de cara a la sociedad y determinar todas las opciones mediante es establecimiento de los procesos de planeamiento, organización dirección y control, con el fin de obtener los objetivos propuestos.

Asimismo, Drucker (2002:180) establece que: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." Sin embargo, se asume como una referencia natural, que establezca acertadamente las transformaciones necesarias con el objetivo de que las actividades de las empresas sean las adecuadas y se adapten a las necesidades del contexto y se encuentren en concordancia con los principios y valores éticos de la gerencia. Por otro lado, Sallenave (2013) añade que la ejecución de las operaciones, decisiones; conjuntamente con la responsabilidad de iniciar, gestionar e instaurar canales comunicacionales, que permitan coordinar y controlar los beneficios obtenidos en las empresas, para garantizar los niveles de crecimiento de la misma, con efectividad, a través de las responsabilidades gerenciales.

Por otra parte, autores como Robbins, DeCenzo y David (2010:2), al definir la gerencia, refieren que: "son personas dentro de una organización que dirigen las actividades de otros individuos dentro de la organización". Comúnmente, estas personas son catalogadas como: gerentes de alto nivel, medio o de línea inicial, los cuales tienen como función inspeccionar a todos los empleados y gerentes de diferentes niveles.

Puede acotarse entre las definiciones de gerencia, según lo señalan los autores Robbins, DeCenzo y Coulter (2013) y Bateman y Snell. (2009) que ese cargo tiene entre sus distintas funciones la representación de la empresa ante la sociedad y orientar todos los recursos que disponga la misma, a través de los procesos de planeamiento, organización, dirección y control para obtener las metas trazadas.



Otra cita de importancia es presentada por Colmenares (2020), en su tesis Doctoral, en la cual expone que la gerencia está centrada en el recurso humano que tiene entre sus distintas funciones coordina y supervisar las actividades de sus trabajadores, con el propósito de obtener las metas establecidas por la empresa. Por tanto, es fundamental señalar, que el gerente en el cumplimiento de sus múltiples actividades, debe tener un sin poseer un conglomerado de conocimiento para lograr el desarrollo de nuevas estrategias para enfrentarse a los cambios y transformaciones, orientándose en la búsqueda de resultados que beneficien a todos los miembros de la misma, (interno-externo), permitiendo así obtener el bienestar y la seguridad social de todos sus integrantes.

Se evidencia entonces, en los términos de los autores citados, que existe una aproximación en las determinaciones establecidas, debido a que coinciden en que la imagen del gerente dentro de las empresas es de gran importancia, ya que es una persona que dentro de sus múltiples actividades es responsable de representar a la misma, frente a la sociedad, por lo que, las actividades específicas que le corresponden, demandan poseer un alto nivel de conocimiento que le permita realizar nuevas estrategias para afrontar los cambios de la mundialización, como: tecnológicos, económicos, ambientales, culturales, de salud, entre otros, es decir, aquellas tareas que le son de competencia concreta e indelegable a través de una serie de competencias profesionales y estratégicas para poder cumplir con responsabilidad, eficiencia y efectividad sus funciones, incluyendo los procesos de dirección, planeación, estrategias, valores y principios éticos de la empresa como un todo; además, de su estructura y las relaciones entre los diferentes miembros, permitiendo enfrentar los cambios y transformaciones para el fortalecimiento del recurso humano, durante el siglo XXI.

### **Tendencias internacionales de la gerencia: el gerente del siglo XXI**

De esta manera, se evidencia que las tendencias internacionales de la gerencia, según Francés (2007), a través de su visión gerencial, señala que para poder comprender determinadas distinciones que emergen en la globalización, el gerente del siglo XXI debe aceptarlo, para utilizarlo y procesarlo, estas tendencias son:



- Demografía: se ha ido disipando el temor de que el crecimiento excesivo de la población humana sobrepasa la capacidad del planeta. Brecha Social: La pobreza se reduce (tanto el porcentaje de pobres en la población mundial como el número de pobres), pero la brecha entre ricos y pobres sigue creciendo.
- Acceso a información: Las telecomunicaciones y los medios de difusión masivos se extienden a todo el planeta. Crece con el número de personas conectadas e informadas, así como la información que disponen.
- Aspiraciones crecientes: los pobres saben cómo viven los ricos y quieren simularlos, prosperando en su país o emigrando. Todos aspiran a consumir más, participar más y tener más derechos ciudadanos.
- Choque de civilizaciones: el mundo islámico encuentra dificultades para insertarse en la globalidad. Otras culturas conviven en relativa armonía.
- Ambiente en crisis: la ecología del planeta no parece capaz de soportar el impacto del consumo creciente de ricos y pobres. Se agotan los recursos naturales. Se contamina el ambiente y se acelera el calentamiento global.
- Tecnología al rescate: a la revolución de la electrónica, las telecomunicaciones y la informática sigue la de la biotecnología. Las tecnologías que consumen menos recursos naturales pueden ayudar a cerrar la brecha social con un impacto ambiental aceptable.
- Propiedad intelectual contrasta: la investigación y la creación intelectual en general se concentran en los países más avanzados. Sin embargo, los países asiáticos comienzan a contribuir de manera significativa a la generación de conocimiento.
- Dominio de las empresas multinacionales: Las grandes empresas globales dominan las tecnologías más importantes y se ubican en su conveniencia de actividades de producción en el planeta.
- El ascenso de Asia: después del éxito de Japón y los tigres asiáticos, China y la India lideran el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en el siglo XXI.
- Multipolaridad: se avanza lentamente hacia un orden mundial multipolar, a partir del unipolar existente a principios del siglo XXI.
- Integración económica y política: la globalización de los mercados sigue en curso, mientras que la integración política regional y global muestra avances más lentos.
- Crisol de culturas: se afirman las culturas regionales y nacionales, pero a la vez se modifican, intercambian y fusionan. La gastronomía es un buen ejemplo: rescate de recetas tradicionales, intercambio de cocinas nacionales y regionales, técnicas e ingredientes recetas de fusión... Resultado variedad y riqueza antes inimaginables.
- La familia divergente: en Occidente se observa una diversidad creciente de formas de familia y convivencia, mientras que en Asia se reafirma, de momento la familia tradicional. (p.67).

Se evidencia entonces que las tendencias mencionadas en la cita anterior, el gerente del siglo XXI, debe estar académicamente formado para enfrentar los cambios en los distintos ámbitos de la globalización como: el crecimiento de la



población, el manejo de la información, derechos ciudadanos, encuentro culturas, calentamiento global, biotecnología, ser generador de conocimiento, adaptarse al crecimiento y cambios económicos, entre otros, que les permitan establecer estrategias para enfrentarse a los cambios con cierto nivel de adaptación cuando sea requerido, por lo que el gerente necesita tener: conocimientos, contactos, juicio, flexibilidad y disciplina, para poder afrontar los cambios globales a través de retos y transformaciones gerenciales.

### **Retos y transformaciones gerenciales**

Los principales retos que confrontan los países a nivel mundial de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2020), son los siguientes:

- a) preservar la funcionalidad y organización de los sistemas de salud;
- b) evitar el quiebre de las empresas;
- c) evitar mayores caídas de la demanda;
- d) mantener la relativa estabilidad de las finanzas de los gobiernos sabiendo que este no es tiempo para rigideces mayores en la macroeconomía;
- e) amortiguar caídas en el empleo; y
- f) promover la asistencia humanitaria de emergencia (AHE) para los grupos más vulnerables, para los que viven en condiciones de pobreza tanto total como extrema. (p.186)

De lo antes expuesto, se evidencia que los retos de la gerencia, están orientados en conservar los sistemas de salud, con el objetivo de dar respuesta al bienestar social, transformando los desafíos en oportunidades que permitan enfrentar la pandemia, paralizar el cierre de las empresas y por otra parte, la devaluación de la moneda, el cual se presenta en gran parte de los países provocando inestabilidad financiera en las economías a nivel global, causando el aumento de la pobreza, desempleo, entre otros.

Continuando con la (CEPAL, Ob.Cit). Establece que surgen dos aspectos a partir de los cuales las empresas pueden generar planes de competitividad estratégica, como:

- En la mayor parte de los países que ven devaluarse sus monedas, éste será un factor que tenderá a contraer aún más la demanda efectiva del mercado interno, dado que se estaría “importando inflación”, pero también genera dos condiciones:
- a) impulsan la generación interna de bienes sustitutos de



importaciones; y b) centran el énfasis de las importaciones en productos prioritarios intermedios, dado el alto costo de la divisa estadounidense. (p. 243)

Es por esto, que, de acuerdo a la cita anterior, surgen dos planteamientos, donde las empresas consiguen establecer operaciones gerenciales estratégicas, simbolizadas de la siguiente manera: Primero: fundamentada a través de la integración de los fragmentos de un mercado específicos, el cual permite el incremento de la producción interna de bienes sustitutos provenientes del exterior. Por consiguiente, se procura instaurar los fragmentos del mercado, motivado, al debido a la ampliación de las importaciones, alcanzando el abastecimiento de los bienes requeridos, por medio de la conexión de la producción y demanda. Asimismo, considerando la independencia de las importaciones, en los procesos productivos. Segunda: constituyen métodos de operaciones fundamentales en los bienes que permite llegar a una transacción o acuerdo factible, logrando la adquisición de los productos importados, que son requeridos para aumentar el proceso productivo, estas preferencias, deben estar orientadas a los bienes que posean una mínima posibilidad de sustituir un producto por otro.

De lo anteriormente expuesto, se evidencia que son trascendentales estos dos planteamientos, ya que son incluyentes, iniciando a través de la competencia financiera de la empresa en concordancia con el fortalecimiento y consolidación de los inventarios de los bienes no perecederos estableciendo estrategias de producción e incremento en las compras que logren atender las demandas de los consumidores. Es decir, en la elaboración de inventarios de equipos nuevos y de relevos serán más relevantes, considerando la tasa de cambio de las monedas que alcancen moverse frente a la divisa estadounidense

De lo expresado anteriormente, se vislumbra una confrontación de nuevos escenarios, inmersos en amplios espacios geográficos a nivel mundial, permitiendo transformar los procesos gerenciales para poder enfrentar los cambios y transformaciones, producto de la mundialización y la llegada de la pandemia, en el cual, se establece como prioridad la seguridad de los ciudadanos, la salud y protección, con el propósito de acrecentar el desarrollo socioeconómico, por lo tanto, es necesario tener una posición de justicia transparente frente a los gobernantes, que propicien el establecimiento de



proyectos y programas que certifiquen la sustentabilidad y el bienestar de la sociedad a nivel mundial. Es importante resaltar, que las medidas de contingencia establecidas para la protección de los ciudadanos, a través de los protocolos establecidos por los gobiernos como la cuarentena, aislamiento, toques de queda, restricción de los viajes y el cierre de lugares públicos, han permitido replantear los modelos Gerenciales, sin de descuidar la economía, implementando nuevas medidas que conduzcan al crecimiento y desarrollo de los países y por ende de la ciudadanía en beneficio del establecimiento de un orden político y democrático que garantice el progreso y la seguridad social de los ciudadanos.

### **Origen de la Ciudadanía**

A partir de la época de Grecia y Roma hasta el presente, distintos filósofos e investigadores han pretendido definir a importancia de la palabra ciudadanía. En el cual, los mismos, poseen un sin número de elementos que la conforman y la diversifican, según sus variados argumentos, entre los cuales originariamente, Aristóteles (2005) concibió “la ciudadanía en él únicamente concedido a los hombres adultos y libres” (p.57), en el cual, excluía de su selecto grupo a la polis griega a los extranjeros, bárbaros, quienes no sabían hablar y a los helenos, también llamados “metecos”, quienes, como las mujeres, los ciegos, los esclavos y los pobres, no eran ciudadanos.

Seguidamente, para la época de la República de Roma, Abel (2022) expresa: “además de adulto y libre, el ciudadano necesariamente debía ser un padre de familia” (p.45), el cual, posea la potestad de ejercitar su autoridad sobre el grupo familiar. Posteriormente, en la época de la modernidad: Marshall (1984). Señala: “a partir de las teorías del concepto de ciudadanía, pierde su significado de participación en las funciones públicas y en la honorabilidad que dichas funciones conllevan”. (p.180), por consiguiente, lo citado anteriormente se traduce en que para ser ciudadano, el mismo, debe estar bajo la potestad del soberano, y obedecer las leyes establecidas, indistintamente de las discrepancias en cuanto a la religión, lengua y origen étnico.

Es de señalar, que, de lo citado anteriormente, debido a la baja intervención de la ciudadanía en las actividades públicas, germinan las dimensiones que se





mencionan a continuación: civil, político, social y económico, las cuales se detallan en el cuadro 1.

### **Cuadro 1**

#### **Dimensiones de la ciudadanía: civil, político. Social y económico**

Nro.	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
1	<b>En el XVIII se adquirieron los derechos civiles:</b>	derechos de libertad física, de palabra, pensamiento, religión, derecho a poseer títulos de propiedad, igualdad ante la ley.
2	<b>En el XIX se adquirieron los derechos políticos:</b>	Derecho del ciudadano a participar en el ejercicio del poder político como miembro de órganos dotados de autoridad o como elector de tales organismos
3	<b>En el XX con la expansión del bienestar social.</b>	los ciudadanos obtuvieron dotaciones materiales comunes y protección en la tutela de acontecimientos negativos (enfermedad, accidentes de trabajo...asistencia en la vejez...).
4	<b>Económica de la ciudadanía:</b>	se refiere a la relación del individuo con la mano de obra y el mercado de consumo. Supone el derecho al trabajo y a un nivel mínimo de subsistencia

Fuente: Marshall (1998). Adaptada: Colmenares M. (2022).

Por consiguiente, lo expuesto en el cuadro 1, demuestra cómo ha progresado la ciudadanía en el acontecer de los años, específicamente a partir del siglo XVIII, donde, nacen los derechos civiles, admitiendo que los ciudadanos puedan expresar sus ideas en libertad, activarse en la religión en el cual se sienta identificado; constituyéndose la propiedad privada con el objetivo de que los integrantes de la sociedad logren obtener los bienes y servicios en concordancia con sus ingresos, además, de poder tener el derecho a un juicio natural, a través de un proceso formal. Tener, además, libertad de asociación y opinión, establecer contratos y rescindir libremente del mismo. Seguidamente, a partir del siglo XIX, se lograron los derechos políticos, en el cual se instauró con uniformidad de la representación, la relación entre electores y elegidos en los diferentes colegios, amplificación del sufragio, voto secreto e inmunidad parlamentaria. Constituyéndose como como factores fundamentales para el establecimiento de la ciudadanía.

En tal sentido, el sufragio es el factor central de los derechos políticos, se refleja entonces. las reivindicaciones políticas de las clases subalternas. En lo Social se plantea el derecho a la educación, el bienestar, la seguridad social en relación a los estándares dominantes en la comunidad política, donde las instituciones involucradas son: escuelas, salud, casas de pensiones, seguro



social, entre otros., y en lo económico; los conocimientos la formación profesional y técnica desempeña un papel clave para el desarrollo de las actividades económicas. Estas dimensiones se alcanzan a través de los procesos de socialización que tienen lugar en las organizaciones, partidos políticos, asociaciones, medios de comunicación, entre otros, en el cual la participación de la ciudadanía debe ser capaz de ejercer de manera equilibrada y equitativa las decisiones y acciones, que den respuestas asertivas a la evolución de las dimensiones. Donde se origina la siguiente interrogante:

### **¿Qué más es la Ciudadanía?**

A partir de las dimensiones anteriores, se desprende otras dimensiones donde, podemos decir que la ciudadanía es también, según Limón y Real (2019):

- a. Un espacio donde los individuos se comparan a interpretar su pasado y sus tradiciones.
- b. Se reconocen por un lenguaje universal, en su relación con el mundo (otredad).
- c. Se diferencian entre sí, por sus prácticas sociales, por sus conflictos y luchas.
- d. Se comparan, además, por la interpretación y valoración del presente.
- e. Se reconocen en la construcción de utopías. (p.87).

De lo anteriormente señalado, se evidencia que somos ciudadanos porque tenemos la capacidad de crear un modelo diferente con el fin de alcanzar la transformación ciudadana, estableciendo el cumplimiento de las normas, leyes, procedimientos, entre otros, que permitan enfocarse en cuanto a quienes somos, qué queremos y hacia donde vamos. Es por esto, al referirnos al sujeto de derechos que se integran en los ambientes institucionales, estableciendo una participación representativa en la sociedad, en búsqueda de la integración en el sistema político, por medio de la transformación de ciudadano a ciudadanía.

### **Ciudadanía**

Al referirnos a la ciudadanía, es importante señalar que es una posición potestativa de cada individuo, según Diderot y d'Alambert, (1875). Expresan que: "La ciudadanía es una condición de la persona que vive en una sociedad



libre” (p.124). Todo lo contrario, a las ciudades o en las comunidades políticas donde prevalece la autocracia no existe ciudadanía, por lo tanto, para la presencia de la misma, se demanda de un orden político democrático que conduzca a la práctica de las libertades.

Por otra parte, es importante resaltar que Diderot y d’Alambert, (ob.cit.) señalan:

Todo individuo, tiene derecho al cambio de ciudadanía renunciar a la que posee para adquirir otra, que sea más acorde con sus convicciones y preferencias políticas. De ahí, que existan dos modalidades de ciudadanía: la originaria, que surge con el nacimiento, y la adquirida, que procede de manifestaciones expresas de voluntad. (p.135).

Por ende, la condición de la ciudadanía se soporta en la sociedad a través, del establecimiento de un acuerdo libre que acceda a la integración y participación en un definido modelo originario que emerge del nacimiento y la adquisición de voluntades expresadas a través de los ciudadanos, es así, que no se le puede imponer a ninguna persona a participar en el cambio de ciudadanía y a renunciar a la que tiene, sin su debida aprobación, esto a nivel mundial.

### **Ciudadanía Mundial**

Al hacer referencia a la Ciudadanía Mundial, La (ONU, 2015), a través de la Agenda 2030, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través del ODS 4: establece:

Es la condición de ser, cuando nuestra identidad trasciende las fronteras geográficas, a través del conocimiento, que permita la formación y con ello el progreso y desarrollo de las naciones. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, el cual incluye a la ciudadanía mundial como una de sus metas” (p.124).

En relación a lo antes planteado, se evidencia que las metas, admiten que a través de la participación de la ciudadanía, logren establecer múltiples actividades como son: sociales, políticas, económicas, ambientales, entre otras, que tengan predominio en un mundo interdependiente, en el cual, las responsabilidades y derechos de los



ciudadanos procedan de una organización humana de mayor amplitud, por medio de un proceso inclusivo que administre el bienestar mediante la ciudadanía sustentable e independiente en la sociedad.

### **Ciudadanía Sustentable**

La participación de la ciudadanía ha sido un factor fundamental para el desarrollo de una nación, es por ello, que al considerarlo como uno de los factores clave para obtener el desarrollo sostenible, motivado a que la respuesta a las problemáticas ambientales no pueden ser exclusividad, de los sectores administrativo, político, económico, social, tecnológico, entre otros. La (ONU, 2015), a través de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, establece un plan de acción para el desarrollo de las personas, el planeta, la prosperidad, el fortalecimiento, la paz universal y el acceso a la justicia. La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan los sectores económico, social y ambiental. Que se presentan a continuación ver cuadro 2, Objetivos de desarrollo sostenible.

**Cuadro 2**  
**Objetivos de desarrollo sostenible**

<b>Objetivos</b>	<b>Análisis</b>
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos para garantizar unos medios de vida sostenibles. <u>La pobreza es un problema de derechos humanos.</u>
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	El sector alimentario y el sector agrícola ofrecen soluciones clave para el desarrollo y son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza.
3. Salud y bienestar.	En las últimas décadas, se han obtenido grandes avances en relación con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas de las causas de muerte más comunes relacionadas con la mortalidad infantil y materna.
4. Educación de calidad.	La educación es la base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible.
5. Igualdad de género.	La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible.
6. Agua limpia y saneamiento.	El <u>agua</u> libre de impurezas y accesible para todos es parte esencial del mundo en que queremos vivir.
7. Energía asequible y no contaminante.	La energía es fundamental para casi todos los grandes desafíos y oportunidades a los que hace frente el mundo actualmente.



8. Trabajo decente y crecimiento económico.	Aproximadamente la mitad de la población mundial todavía vive con el equivalente a unos 2 dólares estadounidenses diarios, con una tasa mundial de desempleo del 5.7%, y en muchos lugares el hecho de tener un <u>empleo</u> no garantiza la capacidad para escapar de la pobreza.
9. Industria, innovación e infraestructura.	Estas son fundamentales para lograr un desarrollo sostenible, empoderar a las sociedades de numerosos países, fomentar una mayor estabilidad social y conseguir ciudades más resistentes al cambio climático.
10. Reducción de las desigualdades.	En el mundo se han logrado grandes avances para ayudar a las personas a salir de la pobreza y el hambre.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.	La mitad de la humanidad, 3.500 millones de personas, vive en ciudades.
12. Producción y consumo responsable.	El aumento de la población mundial, junto con el deterioro de los recursos naturales y la creciente urbanización, suponen la necesidad de alimentar a más personas con menos agua, menos tierras de cultivo y menos mano de obra rural.
13. Acción por el clima.	La producción de alimentos está en riesgo de ser la mayor víctima del cambio climático, pero la agricultura sostenible puede ser parte de la solución.
14. Vida submarina.	Los océanos, los mares y las zonas costeras proporcionan al mundo numerosos recursos fundamentales para el bienestar humano y para la seguridad alimentaria mundial.
15. Vida de ecosistemas terrestres.	Los ecosistemas sanos protegen el planeta y mantienen los medios de subsistencia.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	La seguridad alimentaria y un sector agrícola saludable pueden desempeñar una función fundamental en la prevención de conflictos y la migración forzada, y asimismo en la construcción de la paz.
17. Alianzas para lograr los objetivos.	La complejidad y la interrelación de los ODS requieren una nueva forma de trabajar, en la que todos los actores involucrados en materia de desarrollo participen y compartan conocimientos para ayudar a los países a implementar y monitorear los ODS.

Fuente: elaboración propia a partir de la agenda 2030, para el desarrollo sostenible. (2015).

De acuerdo, al cuadro 2, antes mencionado, se visualiza que: la empresa funciona para defender las instituciones rurales y el acceso a la protección social para los más vulnerables, con el fin de producir alimentos suficientes para satisfacer a la totalidad de la población. Además, los seres humanos, como sujetos con derechos y deberes en igualdad de condiciones, como integrantes de una sociedad en la que conviven y laboran, la ciudadanía despliega acciones, en búsqueda de dar respuestas a los 17 objetivos establecidos en la Agenda 2030 de la ONU. Por otra parte, se presenta la igualdad, con el fin de garantizar la absoluta participación de la población en los mecanismos de toma de



decisiones, la seguridad alimentaria para todos, incremento de los estándares de nutrición, gran capacidad de agua potable en el mundo para alcanzar y hacer posible la inclusión, disminuyendo la pobreza, ofertando empleos decentes para incrementar los ingresos, reforzar las capacidades técnicas y empresariales que optimicen las condiciones y normas laborales, específicamente para los jóvenes, ciudadanos y trabajadores migrantes, reforzando las infraestructuras y fortaleciendo los mercados y las relaciones entre el campo y la ciudad para contribuir con sociedad interrelacionada y emprendedora. Sin ningún tipo de exclusión, para alcanzar la disminución del hambre, la pobreza, que permita la construcción de un consenso a través de la Ciudadanía global, para un obtener un mundo sostenible, justo e igualitario, en el cual, sea garante del cumplimiento de los programas sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales, entre otros, para brindarles una mejor calidad de vida a la sociedad.

### **Ciudadanía global: una fuerza nueva y vital**

La representación de ciudadanía global tiene su inicio en la época antigua, según la ONG de educación mundial, (OXFAM,2017) establece que “un ciudadano global es alguien que conoce y comprende el mundo en general y su lugar en él. Toma un papel activo y trabaja con otros para hacer que nuestro planeta sea más igualitario, justo y sostenible” (p.46), mostrando un camino por un período muy amplio, por más de 70 años, en el cual, las Naciones Unidas, han protagonizado un sitio importante en la modernización de la conceptualización, ajustándolo al entorno de la globalización en sus distintos contextos, conformándose hoy en día como una manera de ciudadanía que alcanza transferir los ámbitos nacionales e internacionales, ocupando un área que identifica una geografía específica, la cual logra obtener una actuación global e inalterable en beneficio del progreso.

Igualmente, en la Carta de Naciones Unidas en el prólogo de la Declaración Universal de 1948, establece el comienzo de “La aceptación de la dignidad esencial de los derechos igualitarios e inalienables de todos los integrantes de la familia humana” (p.89), los cuales, en este momento se han transformado en factores fundamentales para el entendimiento en las esferas mundiales, instaurándose como sustento para la formación de la ciudadanía moderna global.



Lo anterior, se entiende como una ciudadanía que ocupa espacios y tiempo infinitos, sin estar adherido específicamente a una institución que resguarda por la formación de una ciudadanía renovada, que se propaga en la búsqueda de efectos protagónicos democráticos que conlleve a la toma de decisiones congruentes para el fortalecimiento de los factores básicos solicitados por la sociedad para brindarles la vida y seguridad de las personas, específicamente a los grupos más vulnerables. Es importante destacar que los ciudadanos globalizados, se extienden considerablemente sin peculiaridades geográficas, extendiéndose fuera de los factores tradicionales.

Por tanto, su objetivo fundamental es lograr la dignidad humana, promoviendo la responsabilidad social y la fraternidad Mundial, en la actualidad se encuentran presente: la tolerancia, inclusión y reconocimiento de la complejidad que invade un espacio importante en la disertación y en la práctica, reflejando una composición de infinitos actores implicados en las labores de ciudadanía global, surgiendo de ésta, la ciudadanía digital.

### **Surgimiento de la Ciudadanía Digital**

El ser humano ha tenido que adaptarse a los cambios como individuo y ciudadano, traspasando fronteras, a través del conocimiento de las nuevas herramientas ante este nuevo contexto digital. Es por ello, que la ciudadanía digital surge, motivado a los cambios y transformaciones originados por la globalización, que exige a las sociedades a experimentar en diferentes contextos, conduciéndola a nuevos modelos de trabajo y comunicación, por medio de la digitalización.

Asimismo, la ciudadanía digital, propicia nuevas formas de participación excluyendo las instituciones tradicionales. Es por esto, que, mediante la activación de las redes digitales, los ciudadanos han logrado aumentar sus capacidades para el logro de sus metas a corto, mediano y largo plazo, por medio de la labor social. Consalvo y Ess, (2011); Kendal, (2011), y a través de un sin número de herramientas que permiten obtener beneficios, a través de la activación del ciberactivismo. Dahlberg, (2011). Asimismo, con la implementación de las tecnologías digitales, se ha logrado la disminución de los gastos, favoreciendo las operaciones empresariales y sociales. Bennett y Segerberg, (2012); Bimber, Flanagin y Stohl, (2012); Chadwick, (2013);



Howard, (2011), mediante la solución de los conflictos fe los free-riders o polizón, reduciendo el gasto de la organización, debido, a que ya no es requerida la presencia física o sincrónica para la ejecución de las actividades establecidas.(Castells, 2009).

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia que la ciudadanía digital posee una capacidad de conocimiento de las redes sociales, que debe aplicarse con disciplina, de forma proporcionada, crítica y segura, permitiendo generar confianza y al mismo tiempo, formar ciudadanos digitales ordenados e identificados con la realidad digital, que concibe la participación de un conjunto de ciudadanos que utilizan el espacio virtual y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para apropiarse de la realidad, estableciendo sus derechos de participar en diferentes grupos sociales, en el que logran combatir los significativos asuntos de conductas a través de los encuentros entre la tecnología, la gerencia social, la ciudadanía y el desarrollo sostenible.

### **La gerencia social y el desarrollo sostenible**

Las organizaciones han progresado de manera muy acelerada, mediante en proceso de adaptación a los cambios y transformaciones que ha originado la globalización, ya que actualmente las mismas, generan conciencia en cuanto a que sus acciones involucran y tienen efectos en la sociedad y el ambiente. Kliksberg (2013), señala que la sociedad comenzó a demandar resultados en relación a las actividades políticas con transparencias en los métodos, lo cual ha permitido la creación de un ambiente social y responsable entre los consumidores y las organizaciones.

Es por ello, que al hablar de la sostenibilidad Kliksberg (2013), se define “como algo que es capaz de sostenerse por sí mismo, lo sostenible adicional de ser algo que es capaz de sostenerse por sí mismo es logrado gracias a las condiciones económicas, sociales y ambientales”. (ob.cit), esto quiere expresar que lo sostenible es parte de la estructura física del sistema, lo sustentable es lo que nutre al mismo, esto no solo es una particularidad sino más bien un conjunto de factores que se direccionan para garantizar el buen funcionamiento.

Por lo tanto, el incremento de la población, los progresos tecnológicos, el crecimiento en la economía, han originado cambios ambientales, en la





infraestructura, en la fauna y flora y al clima global, y a su vez, esto ha causado complicaciones sociales, políticos a nivel mundial, por lo que es requerida una solución que se realice de manera sostenible, con el objetivo de enfrentar las complicaciones como son: la pobreza, la desigualdad, el clima, la educación entre otros, para que formen parte de las intereses de todas las naciones de manera desinteresada, generando un cambio social positivo, cuyo propósito es de brindar apoyo, sin perjudicar la calidad de vida de las personas a través de la implementación de acciones altruistas, originando ventajas competitivas transparentes y de difícil de seguimiento, siempre y cuando optimice la productividad de la empresa, empleados y consumidores, con el objetivo del establecimiento del ganar-ganar.

En efecto, el ganar-ganar es el principal componente que las organizaciones pueden establecer no solo para tener un espacio beneficioso, sino para generar estrategias en el cual, todos los involucrados propicien un ambiente atractivo, donde prevalezca el logro de los objetivos, con la finalidad de generar un ambiente fructífero que impulse a ambas partes a incrementar, perfeccionar y retener las oportunidades presentadas para la fortalecer el desarrollo sostenible.

Ahora bien, el desarrollo sostenible, además del tema del medio ambiente, abarca otros temas como: la pobreza, por ejemplo, estándares de consumo y de producción, que comenzaron a discutir. Efectivamente, los patrones establecidos iniciaron su integración mediante los componentes: económico, social y ambiental, formando parte del desarrollo sustentable. Es por esto, que en los últimos tiempos la globalización ha estado inmersa en una serie de cambios y transformaciones científicas y tecnológicas, en la que se incrementa y fortalece constantemente el conocimiento, cuyas bondades están alcanzando a un sector. En el que algunos grupos se encuentran excluidos y combatiendo para asegurarles que las necesidades más elementales de a su núcleo familiar. (Kliksberg, 2013).

## **Conclusiones**

Luego de analizar el material bibliográfico recabado y en función del propósito de la investigación de analizar la transformación de la gerencia a través de la Ciudadanía para alcanzar el desarrollo sostenible, se pudo concluir que:



En el proceso de transformación de la gerencia se vislumbra la implementación de la gerencia social, en el cual se promueva el desarrollo económico, social y ambiental, mediante la inversión en la educación, salud e incluso los ciudadanos, ya que los mismos, representan la columna vertebral de las acciones a desarrollar, a través de la reconsideración de la necesidad de establecer nuevos sistemas gerenciales, en beneficio de los ciudadanos y organizaciones públicas y privadas con la participación de la ciudadanía, que permitan promover acciones sustentables a nivel mundial. Dando así, respuesta a las distintas realidades.

La gerencia social, debe responder a los requerimientos que no han sido considerados y cumplidos a los ciudadanos, por lo tanto, tiene la responsabilidad de eliminar de la sociedad las dificultades que se presentan, conjuntamente con la participación activa de la Ciudadanía. Y de esta manera, poder diferenciarse tomando en consideración el establecimiento de los programas y proyectos sustentables que generen valor y la creación de los mecanismos para el establecimiento de una gerencia sustentable.

La transformación gerencial a través de la gerencia social y la participación de la ciudadanía, debe estar dirigida hacia la sostenibilidad; comprometiéndose con la calidad de los productos y servicios, que le permitan generar valores económicos, sociales y ambientales a corto, mediano y largo plazo, además de ampliar los beneficios de los recursos, fortalecer las riquezas de las futuras generaciones, optimizando las actividades laborales. Sorprender a los ciudadanos mediante la implementación de procesos educativos de primera línea fortaleciendo las acciones y métodos de información.

La Transformación gerencial debe establecer programas de desarrollo sustentable para lograr la disminución de las desigualdades existentes en la repartición de la riqueza. la disponibilidad de los recursos entre las diferentes naciones ya que es una actividad que urge la atención de la humanidad y, en consecuencia, erradicar la problemática de la pobreza, como factor primordial del desarrollo sostenible.



## Referencias Bibliográficas

- Aristóteles. (2005). *Política*. J. Marías, J. y M. Araujo, (trad.) Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Disponible: Links: <https://revistas.up.edu.mx/topicos/article/view/892>. [Consultada el 27 de septiembre 2022]
- Abel G.M (2022) El Clasismo de la Antigua Roma. Los Privilegios de ser Ciudadano Romano. Disponible: Links: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/privilegios-ser-ciudadano-romano\\_17835](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/privilegios-ser-ciudadano-romano_17835). [Consultada el 27 de septiembre 2022]
- Bateman, Thomas y Snell, S Scott (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en Un Mundo Competitivo*. 8ed. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Bennett, W.L. y A. Segerberg (2012), "The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics", *Information Communication and Society*. Disponible: Links: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 28 de septiembre 2022]
- Bimber, B., A. Flanagin y C. Stohl (2012), *Collective action in organizations: Interaction and engagement in an era of technological change*. Cambridge University Press. Disponible: Links: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 28 de septiembre 2022].
- Castells, M. (2009), *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza editorial. Disponible: Links: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 29 de julio 2022].
- Colmenares, Marielba. (2020). *Gerencia y Responsabilidad Social Empresarial en la empresa privada del sector alimentario Venezolano*. Tesis Doctoral Universidad de Carabobo.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2020) *Observatorio Covid-19 para América Latina y el Caribe, Impacto Económico y Social*. Santiago de Chile, Chile.
- Consalvo, M. y Ess C. (2011), *The handbook of Internet studies*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. Disponible: Links: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 29 de julio 2022].
- Chadwick, A. (2013), *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press Inc. Disponible: Links: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199759477.001.0001>. [Consultada el 01 de agosto 2022].



- Dahlberg, L. (2011), "Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions'", New Media and. Disponible: Links: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 05 de octubre 2022].
- Diderot, D. y ; d'Alembert (1875), Jean Le Rond (ed) Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers par une société des gens de lettres, París, Briasson, David, Le Breton, Durand[Consultada el 8 de octubre 2022].
- Drucker, Peter. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Grupo editorial Norma New York. Estados Unidos.
- Francés, Antonio. (2006). Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones. Editorial Velea. Caracas – Venezuela. Ediciones IESA. Caracas - Venezuela
- Francés, Antonio. (Coordinador). (2007). Compromiso social: gerencia para el siglo XXI. Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.
- Howard, P.N. (2015), Pax Technica: How the Internet of Things May Set Us Free or Lock Us Up. New Haven:Yale University Press. Disponible: Links: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 09 de octubre 2022].
- Kendal, L. (2011), "Community and the Internet". Disponible: Link: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47356/1/S2100562_es.pdf). [Consultada el 12 de agosto 2022].
- Kliksberg, B. (2013) ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? una perspectiva internacional. Ética y Economía. Buenos Aires. Universidad Ricardo Palma
- Limón, Núñez y Real, Carrera (2019). Que es la Ciudadanía. Universidad Intercontinental. México. Disponible:Links: <https://www.uic.mx/que-es-la-ciudadania/>. [Consultada el 20 de agosto 2022].
- Marshall Berman, (1984). Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la Modernidad. (trad.) de Andrea Morales Vidal, Siglo XXI, Madrid. Links: file:///C:/Users/Mariela/Downloads/ecob,+147-161.pdf. [Consultada el 16 de agosto 2022].
- Organización de las Naciones Unidas (2015). Agenda 2030 sobre desarrollo sostenible. 17 Objetivos para la transformación de nuestro mundo. Nueva York Disponible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>. (Consultado: 05 de octubre 2022).



Organización de las Naciones Unidas (ONU,1945). Carta de las Naciones Unidas. Disponible: <https://www.un.org/es/about-us/un-charter>. (Consultado 06 de octubre de 2022)

ONG de educación mundial, OXFAM, (2017). Construcción de ciudadanía global. La clave para formar líderes. Disponible:Link: <https://blog.pearsonlatam.com/ingles-para-todos/ciudadania-global-la-clave-para-formar-lideres>. [Consultada el 25 de septiembre 2022].

RobbinsStephen.; DeCenzo David. y Coulter, Mary (2013). Fundamentals of Managent: Essential concepts and applications. Essex: Pearson. México.

Ciencias, Económicas y Sociales



# El repensar Hacia la Nueva Visión de Universidad

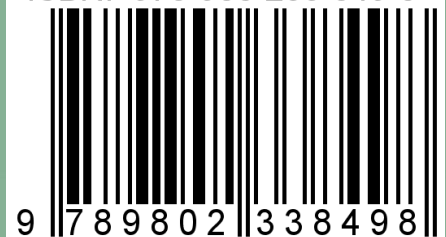
Compiladores: Karla Torres, Williams Aranguren, Dalía Correa

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

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

© Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI  
Depósito Legal N° CA2023000013  
Primera edición digital, 2023

ISBN: 978-980-233-849-8



TOMO III