



Universidad de Carabobo



Dirección de investigaciones y
producción intelectual



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Gerencia: miradas desde la sostenibilidad.

Compiladores: Dalia Correa · Williams Aranguren · Karla Torres

Gerencia: miradas desde la sostenibilidad. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. III Congreso Nacional e Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2023

244 p.;

1. Gerencia – emprendimiento – competencias gerenciales – sistema de control -disrupción – talento humano – toma de decisiones – gestión de control – estructura organizacional – comportamiento – innovación – clima laboral.

Autores: Carlos Méndez, Danny González, Merlyn Henríquez, Hilda Briceño, Belén Tovar, Lusmir Bolívar, Howard Padrón, Keyla Callejones, Tomás Uzcanga, Neyda Ibáñez, Rubén Castillo, Miguel Mujica, Víctor Pinto, Patricia Díaz, Juan Ustariz, Indira Medrano, María Flores, Angely Ortiz, Rina Monserrat, Diego Vaca, Efrén Montenegro, Ibett Jácome, Roberto Herrera, María Guamán, Indimar Parra, Nohelia Duran, Claribel Mieres, Víctor Campos, Loredana Paolucci, María Tierno, Edgar Chicaiza, Clara Razo, Jessica Paredes, Rafael López, Venus Guevara, José Pineda, Edgar Chicaiza, Clara Razo, Jessica Paredes, Pedro Ramírez, Sonia Chaluisa, Ero Del Canto, Pedro Rodríguez, Wladimir Chacón.

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

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

© Ediciones Universidad de Carabobo
Gerencia: miradas desde la sostenibilidad.
Depósito Legal N° CA2022000010
ISBN: 978-980-233-797-2
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

Prof. Ivonne Pino

Directora de Biblioteca, Campus La Morita

Prof. Thania Oberto

Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

Prof. Carol Omaña

Asesora de Postgrado, Campus La Morita

Prof. 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

Prof. Maritza Espinoza

Asistente del Decano, Campus Bárbula

Prof. Gustavo Segnini

Asistente del Decano, Campus La Morita

Prof. Anahir Rodríguez

Comisionada del Decano, Campus La
Morita

Prof. Gladys Arocha

Coordinadora de Secretaría del Consejo de
Facultad

Prof. Martín Buriel

Asesor del Decano

CONTENIDO

Presentación	ix
Gerencia: miradas desde la sostenibilidad	
CAPÍTULO 1. Desempeño y perfil del sujeto gerencial en la gerencia del sector hotelero de Valencia-Venezuela.	
Carlos Méndez	10
CAPÍTULO 2. Gerencia para emprendedores innovadores en el contexto venezolano.	
Danny González y Merlyn Henríquez.....	24
CAPÍTULO 3. Apreciaciones sobre gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias gerenciales universitaria.	
Hilda Briceño, Belén Tovar y Lusmir Bolívar.....	38
CAPÍTULO 4 Virtualidad y Gerencia del Conocimiento, tendencias que prometen el alcance de la sostenibilidad y competitividad de las Organizaciones.	
Howard Padrón, Keyla Callejones y Tomás Uzcanga	53
CAPÍTULO 5. Estrategias gerenciales de las pequeñas y medianas industrias en la complejidad económica venezolana.	
Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Miguel Mujica	68
CAPÍTULO 6. Gestión de control: la práctica gerencial con dimensión ética.	
Víctor Pinto y Patricia Díaz	84
CAPÍTULO 7. Plan de capacitación para la sustentabilidad en el desarrollo de competencias gerenciales, caso de estudio liceo nacional “Eloy Guillermo González”. Municipio San Carlos Cojedes.	
Juan Ustariz	96
CAPÍTULO 8. Gestión y modos de producción de conocimiento, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	
Indira Medrano y María Flores.....	108
CAPÍTULO 9. Sociedad del conocimiento, tercera misión de la universidad y vinculación con el entorno socioeconómico.	
Indira Medrano	124
CAPÍTULO 10. Informe COSO como una estrategia gerencial de control interno para las pymes.	
Angely Ortiz.....	139

CAPÍTULO 11. Startup un modelo de innovación disruptiva en el contexto post pandemia. Danny González	152
CAPÍTULO 12. Satisfacción de Stakeholders internos en organizaciones de educación superior para su planificación estratégica. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi. Rina Monserrat.....	164
CAPÍTULO 13. El Control Interno en la Gestión Pública del Ecuador: Un diagnóstico desde lo teórico Diego Vaca y Efrén Montenegro	174
CAPÍTULO 14. Liderazgo Transformacional y sus Resultados en la Satisfacción Laboral. Ibett Jácome, Roberto Herrera y María Guamán	187
CAPÍTULO 15. Comportamiento organizacional en la administración pública: mirada a la eficiencia de una gestión. Indimar Parra	197
CAPÍTULO 16. Diseño de dirección de planificación y control de gestión para entidad municipal. Nohelia Duran, Claribel Mieres Y Víctor Campos	211
CAPÍTULO 17. Las habilidades blandas en la eficacia de la gerencia. Loredana Paolucci y María Tierno.....	221
CAPÍTULO 18. Desarrollo sustentable del capital intelectual para la toma de decisiones de la gerencia. Edgar Chicaiza, Clara Razo y Jessica Paredes.....	234
CAPÍTULO 19. Epistemología de los valores: una mirada hacia la intención reflexiva ética para el comportamiento gerencial. Rafael López y Venus Guevara	246
CAPÍTULO 20. El enfoque de la planificación participativa en los Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela como instrumento de desarrollo. José Pineda	258
CAPÍTULO 21. Pigmalion en la construcción del nuevo gerente. Edgar Chicaiza, Clara Razo y Jessica Paredes	273
CAPÍTULO 22. Toma de decisiones en la administración pública bajo presencia pandémica: enfocada en los métodos cuantitativos. Pedro Ramírez	283

CAPÍTULO 23. Planificación estratégica y estilos de gestión de crisis en organizaciones: una revisión de la literatura relacionada. Sonia Chaluisa	297
CAPÍTULO 24. Modelo de planificación estratégica para el lanzamiento de leche pasteurizada en empaque flexible. Ero Del Canto y Pedro Rodríguez.....	308
CAPÍTULO 25. La gestión estratégica como herramienta gerencial para enfrentar el covid-19. Wladimir Chacón.....	322

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 III Congreso Nacional e Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en noviembre del año 2019 y 2020.

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 en el año 2019 el III congreso Nacional "Productividad, sustentabilidad y disrupción: Aportes prácticos a los objetivos de desarrollo sostenible" y en el año 2020 el III Congreso Internacional "Traspassando Fronteras para el Desarrollo Sostenible en el marco de la Agenda 2030 de la ONU", que buscaron 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. Desde el año 2020 la pandemia covid19 nos ha impuesto un ritmo de trabajo diferente y en función de garantizar la continuidad de nuestros congresos se decidió, llevarlo a la modalidad 100% virtual.

Los eventos antes reseñados sirvieron 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 25 capítulos que abordan temas de gran actualidad en Gerencia: miradas desde la sostenibilidad.

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

DESEMPEÑO Y PERFIL DEL SUJETO GERENCIAL EN LA GERENCIA DEL SECTOR HOTELERO DE VALENCIA-VENEZUELA

Carlos Méndez

Introducción

El desempeño del gerente, en el sector hotelero a nivel mundial presto a impulsar estrategias para generar escenarios competitivos de acuerdo al accionar y estructura organizacional, de recursos tangibles e intangibles, innovaciones presentes en la globalización y retos del tema de la sustentabilidad ambiental, desafíos para la sociedad y la economía del siglo XXI. El proceso del desempeño del sujeto gerencial del sector hotelero en Venezuela, se asocia a la gerencia en tiempos de sociedad industrial combinada con algo de la sociedad postindustrial, en la que intervienen criterios de calidad en los servicios, racionalidad, eficiencia y la eficacia, haciendo referencia a factores objetivos presentes en el desenvolvimiento del directivo, (funciones clásicas del proceso administrativo en la toma de decisiones), pero también existen factores subjetivos del sujeto gerencial, como las motivaciones, interpretación de la realidad e imágenes de la organización.

En este orden de ideas vale decir, que en el desempeño gerencial predomina lo racional y lo irracional, lo viejo se mezcla con las nuevas tendencias gerenciales y especialmente en la innovación de la gestión del talento humano. La visión de la gerencia del siglo XXI en Venezuela, señalada por Francés (2008), plantea al respecto que el gerente enfrenta un entorno complejo e incierto, cuyo éxito no solo depende de la atención a los indicadores financieros, sino en función de la capacidad del desempeño gerencial, pero también requiere que el Estado aumente su eficiencia y mejore los servicios sociales, el sistema judicial y la administración pública, también destaca que la mayoría de las empresas venezolanas fueron creadas en un entorno de protección gubernamental que les garantizaba atractivos beneficios con un esfuerzo moderado.

Las políticas públicas son relevantes para la generación de escenarios que contribuyan al logro de la misión y visión organizacional, no es solo factores internos sino la sincronización que permitan la eficiencia en los servicios prestados. En este mismo sentido, cabe señalar que el modelo económico y social imperante en Venezuela en los últimos años, autodenominado por el mismo Estado como socialismo del siglo XXI, que convive con el sistema capitalista, del cual se vale en sus prácticas, de políticas públicas, promovida por la explotación del sector petrolero, también se potencian cooperativas y en menor porcentaje las pymes, situación que ha obligado al Estado a voltear la mirada al turismo como sector de generación de ingresos. Es por esto que a partir del año 2005, se introduce la figura de la empresa de producción social, la cual es una empresa autogestionada con participación del Estado, de la misma manera se produce la cogestión de empresas entre trabajadores y empresarios, algunas empresas se han acogido a este esquema unas con éxito otras no. A esta asociación, está presente en algunas infraestructuras hoteleras, en la que el sujeto gerencial desempeña sus prácticas gerenciales.

Sin embargo la formulación de escenarios competitivos es una función ecléctica, que combina factores de desempeño de gestión de factores internos, a la vez coordinación con entes públicos y privados, tal es el caso del buen trato de un proveedor hasta las buenas relaciones con los gobiernos locales. Es decir, consiste en evaluar factores internos y externos a la organización, guiado por el directivo con visión estratégica para comprender motivaciones, impulsos, emociones del capital humano que interactúa que permita potenciar un servicio de calidad. En este sentido, se plantean los siguientes objetivos de investigación.

Objetivo General

Analizar el desempeño y perfil del sujeto gerencial en la gerencia del sector hotelero en estudio.

Objetivos Específicos

- 1) Describir la realidad el desempeño y perfil del sujeto gerencial en la gerencia del sector hotelero en estudio.
- 2) Conocer el estado del arte del desempeño y perfil del sujeto en la gerencia gerencial del sector hotelero en estudio.
- 3) Elaborar conclusiones del desempeño y perfil del sujeto gerencial en la gerencia del sector hotelero en estudio

Desempeño y perfil del directivo en las organizaciones del sector hotelero en estudio

El desempeño del directivo en las organizaciones obedece hoy día a decisiones en ambientes complejos y emergentes, en particular las organizaciones hoteleras cuyo recurso principal es el talento humano para es brindar un servicio de calidad y generar la eficiencia que permita generar escenarios competitivos en el sector. En este sentido por observaciones realizadas por el investigador se determinó que desde el año 2016, hasta la fecha existían once (11) hoteles de categoría de cuatro y cinco estrellas donde se realizó este estudio, de estos para la fecha solo existen ocho, (8), uno sufrió cierre técnico, otro está cerrado por intervención de acreedores y el otro cedió sus derechos a una franquicia y para el momento estaba en remodelación de las instalaciones .El desempeño del sujeto gerencial en las unidades organizacionales en estudio, de acuerdo a la observación del investigador, cuentan con una preparación profesional y técnica para el desempeño de la gerencia hotelera, lo cual constituye un criterio para la generación de escenarios competitivos.

Sin embargo, existen casos en que solo existe la preparación técnica por años de gestión en diferentes puestos de hotelería, que conlleva a que la directiva le brinde la oportunidad de hacer carrera en la organización, y también casos que el sujeto gerencial tiene formación profesional en el área gerencial, pero, escasa formación técnica. Sin embargo la gestión ideal es un sujeto gerencial con un porcentaje igual en formación técnica y profesional en el área de las diferentes gerencias medias de la actividad hotelera.

Se observa también en las organizaciones hoteleras en estudio, que como producto de la inflación como fenómeno en el aspecto económico, en estas organizaciones que impacta significativamente sus operaciones, se vislumbra un panorama que llega a alcanzar a un proceso hiperinflacionario en el año 2018, representando un reto del desempeño gerencial en lo que representa la gestión del capital humano y la prestación de servicios para la generación de escenarios competitivos, lo cual requiere implementar acuerdos con los entes públicos mediante redes de este sector. En lo que refiere a la tarea del ejecutivo, es aprovechar la capacidad de los talentos mediante estrategias que permita lograr los objetivos y metas, pero manteniendo la estructura organizacional para la prestación de los servicios de calidad al cliente.

Ante los escenarios descritos anteriormente se debe mencionar que las divisas que pueden ingresar al sector turístico y de manera especial a las organizaciones hoteleras, producto de la prestación de servicios por destinos de turismo, se encuentra afectada por los diferentes convenios cambiarios que se han dictaminado en la República Bolivariana de Venezuela, entre ellos el que se estableció en la Gaceta Oficial N° 41.040, del lunes 28 de noviembre de 2016, en la cual se establecieron las reformas al Convenio Cambiario Número 36, para autorizar a los prestadores y operadores de servicios, públicos y privados, turísticos el cobro en divisas.

De igual manera, otro de los convenios en materia de divisas es el que se establece en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.405 de fecha 7 de septiembre de 2018, el Banco Central de Venezuela publicó el Convenio Cambiario N° 1, que tiene por objeto “establecer la libre convertibilidad de la moneda en todo el territorio nacional, con el propósito de favorecer al desarrollo de la actividad económica”. En este sentido uno de los factores limitantes de los gerentes de los distintos hoteles, es la recepción directa por parte de los turistas en lo que refiere a las distintas divisas y no por medio de intermediarios de agentes de viajes que retornan los bolívares moneda de uso legal.

Aunado a esto se suma las medidas económicas establecidas por el Ejecutivo de Venezuela en el 2.018, en lo que refiere a la comercialización de bienes y servicios con las nuevas monedas de comercialización en criptomonedas, entre ellas el Petro, que para el Estado depara oportunidades en lo que refiere al turismo receptivo. Para el Estado representa la opción para “vencer el bloqueo financiero”, con la que espera “avanzar hacia nuevas formas de financiamiento internacional”, al mismo tiempo la obtención de divisas. El Petro contará con un respaldo físico: las reservas nacionales de oro, petróleo, gas y diamantes, sin embargo el panorama dependerá de la confianza o riesgo-país para el logro de la aceptación en las diferentes transacciones en la adquisición de bienes o servicios.

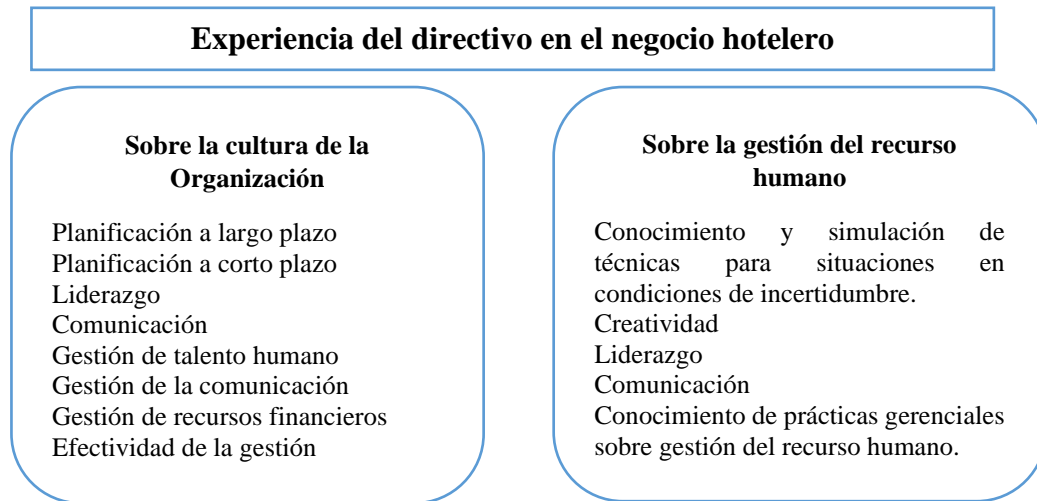
La realidad que se encuentra en el clima gerencial de las organizaciones hoteleras en estudio, es que las acciones del sujeto gerencial en lo que refiere a sus acciones se realizan en el marco de una racionalidad imperfecta y problemática, ya que el directivo no cuenta la mayoría de las veces con toda la información disponible o necesaria, por diferentes razones, el factor humano y las condiciones socio culturales y económicas, lo que origina incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, en lo recursivo y flexibilidad. Estos escenarios pensados e impensados, que incluye lo racional que abarca el centro del escenario y la mayor parte de los recursos, es recomendable aplicar un esquema racional donde operan objetivos y criterios duales.

En este orden de ideas, otra característica del desempeño del sujeto gerencial en estudio, se enmarca primordialmente en el paradigma racional e irracional, ante los escenarios de turbulencia económica nacional e internacional, que solo sirven para mantener la sobrevivencia organizacional por medio de la recursividad y no permiten la planificación de escenarios de la organización de competitividad en los términos del comportamiento del mercado, no solo de lo local sino también del entorno mundial en los servicios hoteleros de infraestructura, tecnología y servicios en general al cliente.

Entre los indicadores para conocer el desempeño del sujeto gerencial, se estableció una serie de indicadores entre ellos: planificación, gestión comunicación

liderazgo, efectividad en las decisiones la figura N° 1, muestra los indicadores considerados.

Figura 1. Experiencia del directivo en el negocio hotelero

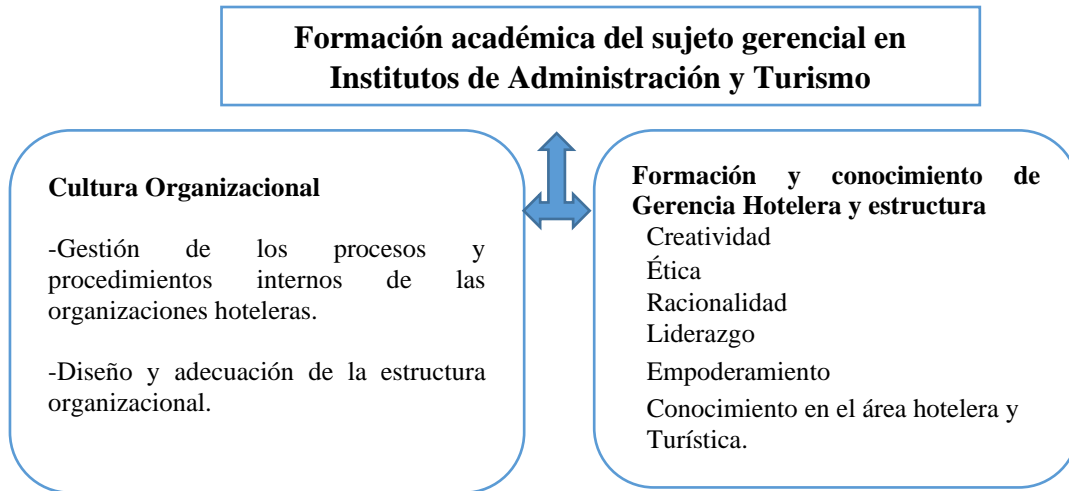


Fuente: Elaboración propia.

El referente teórico, sobre la formación profesional indica que el sujeto gerencial debe estar de manera intermitente en formación en instituciones de formación cónsona con sus intereses.

Situación que de acuerdo con lo planteado por Etkin (2006.), que desde la mirada del orden racional, se espera que la apreciación del directivo (su lectura de la realidad), se basa en el llamado saber de fondo, los indicadores de este constructo se encuentra el liderazgo, la comunicación que se detalla en la figura 2:

Figura 2: Formación académica del sujeto gerencial en Institutos de Administración y Turismo.



Fuente: Elaboración propia

Metodología.

El estudio se realizó mediante el uso de técnicas cuantitativas, que permiten la aplicación de un método hipotético-deductivo, derivado de una serie de ítems determinados en un cuestionario con una serie de interrogantes, relacionados con el desempeño del sujeto gerencial, para la generación de escenarios competitivos del sector hotelero en estudio, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite evaluar, comparar, interpretar y establecer precedentes así como determinar casualidad e implicaciones de la acción del sujeto gerencia para la generación de escenarios competitivos en el sector hotelero en Valencia Estado Carabobo –Venezuela. Responde a un tipo de investigación de campo, descriptiva. El estudio se aplicó la técnica de la observación y entrevista a profundidad con preguntas estructuradas, en los centros de trabajo a la población de manera intencionada de seis gerentes generales de hoteles de cuatro y cinco estrellas objetos de estudio a saber : Hotel Suite Ucaima, Hotel Coronado Suites, Hotel GH Guaparo Suites, Hotel GH Naguanagua Inn, Hesperia WTC Valencia, Lidotel Hotel Boutique, Cristal Park Hotel, cabe mencionar que la Organización del Hotel

Venetur, se encontraba para el quince de Mayo en reparaciones, el Stauffer Hotel Valencia y Hotel Art & Art Gallery Hotel, se encontraban sin operaciones comerciales, de igual manera el Embassy Suites Valencia-Downtown, tiene como filosofía de los directivos que no brindan información en lo que refiere a investigación.

Análisis de la información

En cuanto al análisis de la información se tiene que las seis organizaciones que para el momento mantienen operaciones las cuales laboran los participantes en el presente estudio forman parte del estudio, establecidas en Valencia, en las cuales se aplicó el instrumento de medición, cuyas categorías van de 4 y 5 estrellas, donde el 50 % de forman parte de cadenas hoteleras, 17 % franquicia y 33 % firmas independientes, de los cuales, el 33,33% tiene instalaciones con una edad inferior a los 10 años, 33,33 con intervalos de construcción de 11 a 20 años y 33,33% con instalaciones superior a 20 años de construcción (ver tabla 1 y 2).

Tabla 1: Perfil de las Organizaciones

Características	N° de establecimientos	Porcentaje (%)
Categoría		
Cuatro estrellas	4	66,33
Cinco estrellas	2	33,67

Elaboración propia.

Tabla 2: Perfil de las Organizaciones

Características	N° de establecimientos	Porcentaje (%)
Antigüedad de Construcción		
Menos de 10 años	2	33,33
Entre 11 a 20 años	2	33,33
Más de 20 años	2	33,34
Tipo de Propiedad		
Cadena Hotelera	2	33,33
Independiente	2	33,33
Franquicia	2	33,34
Certificación de Calidad		
Si	1	16,66
No	5	83,34

Elaboración propia.

Perfil de los participantes

Respecto a las características demográficas de los sujetos de estudio que participaron en la investigación, destaca que el 66,33 % de ellos son hombres, el 83,33 % , refiere contar con escolaridad a nivel profesional y solo el 16,67 % posgrado; además aproximadamente el 66,67 % tienen entre 46 a 50 años de edad (ver tabla 3).

Tabla 3: Perfil de los participantes

Características	N° de Personas	Porcentaje (%)
Sexo		
Hombre	4	66,33
Mujer	2	33,67
Escolaridad		
Universitaria	5	83,33
Posgrado	1	16,67
Otro		
Edad		
De 46 a 50 años	4	66,67
De 51 a 60 años	1	16,67
Mayor de 60 años	1	16,66

Elaboración propia.

Con relación a los indicadores considerados en la entrevista aplicada a los gerentes generales de la muestra intencionada revelo las siguientes afirmaciones los indicadores que se realizó de acuerdo a los ítems:

-Planificación a largo plazo: Se identifican metas estratégicas y anticipa demandas, oportunidades, limitaciones futuras, a lo que los entrevistados estar totalmente de acuerdo que en estos tiempos el gerente debe planificación todas las actividades, en ambientes inciertos y cambiantes siempre es necesario identificar planes con todos los actores tanto internos como externos en la organización.

-Planificación a corto plazo: Se toman decisiones oportunas, existe comunicación con todos los niveles en forma sencilla, se mantiene una revisión constante de la misión y visión organizacional, la respuesta a esta pregunta es que estar de acuerdo en que debe mantenerse una comunicación de cada uno de los planes, para continuar con la misión y visión organizacional, aunque con respecto a la burocracia que existe seguramente es un factor a considerar, limitante ante la toma

de decisiones oportunas por los directivos que acarreará una revisión más constante y muy permanente en las decisiones.

-En cuanto a la gestión: El total de los entrevistados respondieron estar de acuerdo en:

La actuación del directivo con los empleados en un ambiente colaborativo, para trabajar en equipo y mantener un alto desempeño respetando las funciones de cada uno de los empleados. Gestión del talento humano, mediante la aplicación de proyectos y planes, delegación de responsabilidades. En cuanto a lenguaje y comunicación se encontró que también estaban de acuerdo en brindar oportunidades de desarrollo del conocimiento, aborda de manera adecuada el desempeño no deseado. En lo que refiere al uso de recursos financieros, negocia y reajusta los recursos para cumplir las prioridades claves, en forma eficaz, controla los recursos y se planifican escenarios macro económicos.

-En cuanto a la efectividad en las decisiones: mantienen una postura firme ante las decisiones tomadas, teniendo presente debilidades y fortalezas con energía y compromiso, es flexible ante las demandas y cambios para adaptarse a ellos, distribución óptima del tiempo en las actividades concurrentes, hace sugerencia de manera oportuna y objetiva al comité directivo.

En lo que refiere a cada uno de los ítems, presentados a los entrevistados se encontró con respuestas de estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con las respuestas de acuerdo a los indicadores anteriores en lo que refiere a la experiencia o formación técnica del sujeto gerencial en la hotelería, aunque mediante observación del investigador se observó descuido en las infraestructuras, áreas públicas de movimiento del personal, falta de indumentaria de algunos empleados en cuanto a protección personal para realizar algunas actividades, e igualmente inseguridad de algunos empleados en las respuestas como que esa delegación es mínima, situación observada en hoteles donde la administración es familiar, o el gerente se vigilados en sus decisiones por la junta directiva.

Derivado de las características del estudio propuesto y a partir de la revisión de la literatura, se construyó un instrumento de medición la variable principal, el cual está conformado por 32 ítems que miden la formación técnica profesional del sujeto gerencial en el negocio hotelero, 27 ítems relativos a la formación técnica y 5 relacionadas con la formación profesional.

En este sentido en la tabla 1, se detallan los indicadores relacionadas con la formación técnica del sujeto gerencial y la tabla 2, detallan la formación profesional del sujeto gerencial en administración y turismo.

Tabla 4: Formación técnica del Sujeto Gerencial, en el negocio hotelero

Experiencia del Sujeto Gerencial	Cultura Organizacional	Planificación a largo plazo	2 Ítems
		Planificación a corto plazo	3 Ítems
	Gestión	Organizacional	3 Ítems
		Talento Humano	3 Ítems
Lenguaje y Comunicación		3 Ítems	
Efectividad	Recursos Financieros	4 Ítems	
	Decisiones	6 Ítems	

Elaboración Propia.

En cuanto a la formación profesional del sujeto gerencial entrevistado y de acuerdo a los indicadores considerados en el instrumento, las dimensiones eran cultura organizacional en gestión de los procesos de forma unánime tienen profundo conocimiento de las herramientas innovadoras de gestión, conoce como formular políticas, la estructura organizacional, y las normas legales de funcionamiento del hotel. En cuanto a la racionalidad defiende cada uno de los puestos en la estructura organizacional.

Tabla 5: Formación profesional del sujeto gerencial en Institutos de Administración y Turismo.

Ítems	Cultura Organizacional	Gestión de los procesos	1
		Estructura Organizacional	3
Ítems Formación del sujeto Gerencial en Institutos de Administración y Turismo	Formación Gerencial	Racionalidad	1 Ítem
Ítems		Conocimiento del Área hotelera y Turística	4

Elaboración Propia

Conclusiones

-El desempeño del sujeto gerencial de acuerdo a los resultados encontrados en el estudio, muestra que los directivos hoteleros entrevistados conoce de aspectos relacionados con la gestión de talento humano, recursos financieros de la organización, liderazgo, visión estratégica entre otros aspectos a considerar. Con respecto a la formación técnica, Etkín (Ob. Cit.), señala al respecto que el peso de la experiencia es una tendencia presente en los procesos de dirección, en particular (frente a lo desconocido, cuando se acortan los tiempos y la exigencia es alta).

-El conocimiento del directivo en la gestión hotelera es significativo, en este sentido se integra con distintos saberes: a) los conceptos que se refieren a la realidad vigente, que la describen y permiten definir y distinguir los elementos y procesos que la componen; b) los modelos que explican las relaciones entre las partes y el funcionamiento de la organización, y c) el conocimiento sobre los objetivos, las políticas, los proyectos y otros planes de futuro. Sobre la base de este conocimiento y de sus capacidades personales, el directivo atiende los problemas de la organización y moviliza sus recursos en el sentido de los proyectos y metas deseadas. En tal sentido, Foppen (2000), señala que debe superarse el enfoque

técnico o funcional de la racionalidad y abordar los temas del poder y las emociones como factores importantes en el proceso directivo. Entre los componentes se pueden mencionar: liderazgo, toma de decisiones, gestión de recursos tangibles e intangibles.

-En cuanto al conocimiento gerencial en el sector hotelero: Refiere a los conocimientos del directivo en función de la gestión de todos los recursos del negocio hotelero, que de acuerdo a lo planteado por Etkin (Ob. Cit.), que ese conocimiento se corporiza como una entidad que representa una compleja red de relaciones e interacciones sociales. Se habla del comportamiento del sistema porque aprende, se adapta y sobrevive en un ambiente cambiante. En mismo sentido, cobra fuerza lo que planteado Schvarstein (1.998), al respecto del conocimiento del sujeto; el sujeto se auto gestiona, se auto manda y auto lidera esto es debido a que las relaciones internas se convierten flexibles y estrechas y esto hace que el mismo sujeto se imponga sus tareas para cumplir los objetivos de la organización, su organización. Como en un sistema, si un órgano no funciona de tal manera que el resto se contagia y no funciona como debería. El órgano sería el sujeto dentro del sistema organizacional el cual con su propia autogestión trabaja de una manera óptima para que la organización cumpla sus objetivos. Los componentes a mencionar están; comunicación efectiva, creativa e innovación e interrelación con factores externos.

Referencias

Etkin Jorge. (2006). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones**. Ediciones Gránica C.A Buenos Aires, Argentina.

Francés, Antonio (2008).**Antología**. Debates IESA. Competitividad Gerencias y estrategias. Ediciones IESA. Caracas Venezuela.

Foppen, Will (2000). **“El liderazgo del conocimiento”, en: Management del siglo XXI**. Editorial Pearson. Madrid. España.

Gaceta Oficial Extraordinaria N° **6.405** de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 7 de septiembre de 2018.

Gaceta Oficial N° **41.040**, de la República Bolivariana de Venezuela del lunes 28 de noviembre, de 2.016.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2014). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. 6ta Edición. México.

Schvarstein, Leonardo (1998). **Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas**. 1era Edición. Editorial Paidós, Buenos Aires/México/Barcelona, (España).

CAPITULO 2

GERENCIA PARA EMPRENDEDORES INNOVADORES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Danny González
Merlyn Henríquez

Introducción

La gerencia para emprendedores innovadores se basó en un estudio cualitativo y documental, que permitió a través de la revisión de distintos artículos y materiales producir una conclusión tangible en cuanto a los emprendimientos en Venezuela y la innovación como eje transversal en los mismos. Se analizó de forma estructural la innovación en los emprendimientos en Venezuela, lo que ha sido positivo como respuesta a la crisis que hoy día vive el país, generando una forma de obtención de ingresos y modo de vida para los emprendedores. Los distintos ámbitos abordados en el escrito, las generalidades del emprendimiento, el emprendimiento y la innovación en Venezuela y la gerencia innovadora se enfocan teóricamente, generando interpretaciones y análisis sobre las ideas y argumentos expuestos por autores en el tema. El emprendimiento es una concepción de comienzo, en el caso en particular, el comienzo de un negocio bajo la ilusión de una idea que será productiva en tanto el emprendedor logre acoplar las competencias necesarias para que la sustentabilidad de la organización se mantenga en el tiempo. Hoy día Venezuela genera un entorno que propicia los emprendimientos aún en contra de la corriente, ya que de la crisis que se vive han nacido nuevas oportunidades como alternativa para la generación de ingresos. Estos emprendimientos deben estar impregnados de innovación, de cambio y adaptación, de flexibilidad y heterodoxia ya que su ambiente natural así lo requiere, es por ello que el estudio de la innovación en los emprendimientos en Venezuela representa una manera de apoyar el crecimiento del país a través de las ideas puestas en marcha de sus habitantes.

Objetivo General

Develar el Emprendimiento desde el punto de vista de la Gerencia Innovadora.

Metodología

El artículo se desarrolla mediante una revisión literaria, con un enfoque cualitativo, para reflexionar sobre la importancia de la Gerencia emprendedora Innovadora en el contexto venezolano, a través de una disertación del término de gerencia, emprendimiento e innovación.

En el mismo orden de ideas y de acuerdo con Delgado (2011, p.231) se puede afirmar que el artículo se enmarca dentro de una investigación de tipo documental, la misma “centra su esfuerzo en la recopilación documental con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto del estudio. Se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos de información de tipo cualitativo y cuantitativo”, lo cual se pone de manifiesto al presentar un enfoque del emprendimiento, permitiendo definir el emprendimiento desde la perspectiva gerencial e innovadora y su contribución al empleo y desarrollo económico en Venezuela.

I. Emprendimiento: Generalidades

El emprendimiento se concibe como una actividad de inicio, es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y si la misma da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio Formichella, (2004, p.3). El emprendimiento no sólo se limita a los emprendimientos internos o al capital de riesgo corporativo; también incluye la renovación organizacional; inculcando a través de la formación y capacitación a los empleados patrones alineados con la rapidez y flexibilidad en las acciones. Dado el origen de la palabra, no debería sorprender que los primeros pensadores fueran economistas franceses. En la mayoría de los textos sobre emprendimiento donde autores como, Cantillon es reconocido como el primero en utilizar el término

“emprendimiento” en un contexto económico al igual que Hébert y Link (1988); Binks y Vale (1990), en su texto *Essai Sur la Nature du Commerce en Général*, publicado en 1732. Por su parte Cantillon (1931) introdujo un sistema económico basado en tres diferentes clases de actores en el que los emprendedores son una de estas tres clases. Identificando diferencias entre empleados y emprendedores según lo señala el autor antes mencionado quien “establece que los empleados son aquellos que obtienen ingresos fijos, mientras que los emprendedores, ...estaban establecidos con un capital para dirigir su empresa, o son dueños de su propio trabajo sin capital, y pueden considerarse actores que viven de la incertidumbre” (p.108).

Los actores considerados por Cantillon, quienes compraron un bien a un precio determinado, utilizaron ese bien para producir un producto para luego venderlo a un precio incierto podrían considerarse emprendedores. El riesgo y la incertidumbre juegan un papel central en su teoría del sistema económico. Los emprendedores exitosos fueron aquellos individuos que hicieron mejores juicios sobre los cambios en el mercado y que enfrentaron el riesgo y la incertidumbre mejor que sus contrapartes.

Existen diferentes tipos de emprendimientos según Parilli, Mauricio (2019)

” Existe dos tipos de emprendimientos que son: **Emprendimiento Productivo**: Busca una rentabilidad, pero una rentabilidad que tenga sentido de impacto social
Emprendimiento Social: genera impacto social, la cual permite identificar mecanismos que lleve a tener mayores y mejores soluciones a la problemática que tiene sociedad...”

II. Desarrollo del Emprendimiento en Venezuela

El escenario económico, social y político en el cual se desarrolla la economía en Venezuela, está caracterizado por una fuerte inestabilidad, e incertidumbre legal, hecho que representa un elevado riesgo para el inversionista. La actividad económica ha entrado en una fuerte recesión, caracterizada por un descenso del producto interno bruto, y una elevada inflación. Pero a pesar de este contexto adverso, las actividades de emprendimiento se han reinventado ante la crisis.

El informe ejecutivo en Venezuela 2009-2010, del centro de emprendedores del IESA, señala que la actividad emprendedora en nuestro país ha venido decreciendo (Gráfico 1), una de las posibles hipótesis que señalan Auletta, Rodríguez y Vidal (2011) es el efecto del paro petrolero del 2002, el cual produjo el cierre de muchas empresas y por ende el despido de muchos de sus empleados, los cuales debieron emprender iniciativas propias para generar fuentes de ingresos; con los años esta situación disminuyó y a la par de muchas regulaciones la tasa de emprendimiento también descendió.

De acuerdo con lo expuesto por Castillo, Quiñonez, Guglielmi y Salazar (2014:114) se puede observar que, pese a que Venezuela es un país emprendedor, aún no vamos en el camino correcto. Algunas estadísticas señalan que el país presenta altos índices de tasa emprendedora temprana, pero no altos índices de innovación (posición 118 de 141 para el año 2011), ni de competitividad (posición 122 de 139), ni de libertad económica (posición 175 de 179). Por lo tanto, el emprendimiento se plantea como un gran reto en el país, esto demanda la construcción de unidades de apoyo en pro de la actividad emprendedora, siendo la educación y la formación uno de sus pilares más sólidos.

Según el estudio realizado por empresas tan prestigiosas en la temática del emprendimiento, como es el caso de GEM (2011-2012), destaca que los venezolanos ocupan un lugar resaltante en el ranking de emprendedores en el mundo, ocupando el puesto N° 12 entre 57 países evaluados, pero lamenta que solo 25% de éstos estimen presentarle al mercado una oferta innovadora. Se trata más que todo de los llamados emprendimiento por necesidad, que responden a la crisis del mercado de trabajo y se caracterizan por un desarrollo del negocio en condiciones precarias y corta longevidad.

Las causas de esta situación según Romero, Jenny y otros (2017:2) “Considera que en el país hay mucha gente con ganas de emprender, pero pocas posibilidades de innovar sobre todo en el escenario actual, caracterizado por un deterioro brutal del salario del venezolano, que aunado a la ausencia de las políticas públicas dificulta el desarrollo de nuevas empresas innovadoras y productivas”.

De acuerdo con Parra, María L (2016:1) “Considera que en Venezuela el talento humano es importante, lo que se ha manifestado a lo largo de estos años al conseguir soluciones a problemas que son particulares de la realidad nacional” igualmente la autora menciona que “Muchos emprendimientos que comienzan y no duran en el tiempo son consecuencia de que la gente busca suplir necesidades económicas; no tienen la pasión ni el conocimiento para llevar adelante un proyecto de mayor envergadura o sostenibilidad”

En el caso de Venezuela donde existe un crecimiento en la actividad emprendedora, pero con una paridad de poder de compra bajo, esto permite sostener que la gran cantidad de emprendedores en un país no es suficiente para generar el desarrollo económico; las nuevas empresas deben tener características que permitan un impacto positivo en la calidad de vida de las sociedades (Fernández y otros, 2008).

En ese sentido, se puede afirmar que las actividades de emprendimiento han sido la respuesta a las crisis económica, política y social que viven los venezolanos y ante el riesgo que éstas representan, buscan mejorar sus ingresos. Por su parte Cantillo (1775) señala que los emprendimientos representan una verdadera alternativa al desempleo y subempleo en tanto ofrece oportunidades a las personas, al mismo tiempo definió al emprendedor como aquella persona que opera bajo un esquema de gastos ciertos e ingresos inciertos. Lo que permite concluir que el emprendimiento es un factor determinante para el desenvolvimiento económico de un país y se fundamenta en lo mencionado por Pinto (2016) cuando define al emprendimiento como el desarrollo de un proyecto de cualquier naturaleza, bien sea económico, social o político; signado por la incertidumbre y el riesgo.

Lo que sin duda lleva a precisar, que al momento de definir la intencionalidad de emprender un proyecto rentable, en una realidad compleja, cambiante e incierta como la que se vive en Venezuela, hace falta insoslayablemente el sentido general que tendrá el proyecto a emprender, donde se desencadenará un proceso de cambio, que necesariamente debe ser conducido y fortalecido, activando el contexto real de las potencialidades que representan las opciones para la

construcción de un porvenir exitoso del emprendimiento, donde una formación básica, la inversión en los medios de producción y el estímulo de los actores marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

III. La Innovación dentro del contexto venezolano

La innovación está necesariamente ligada a un descubrimiento o invento genial, a la creatividad de un científico sabio (al estilo de Galileo) y cuyo resultado supone una novedad mundial. Si bien es cierto que estos elementos son esenciales, no son los únicos que caracterizan un proceso cuyo alcance es mucho más amplio y en el cual podemos distinguir a su vez diferentes subprocesos. Sirva como adelanto en este punto la afirmación de uno de los académicos más prestigiosos, el profesor Peter Drucker (1994): “... *la innovación es trabajo duro, más que una genialidad*”. El gran reto es no sólo de tener ideas, sino que éstas sean buenas y además ser capaces de generarlas de manera continua, ya que el mercado es cambiante y los competidores no se detienen. Estas buenas ideas deben ser susceptibles de ser aplicadas a la creación de ventajas competitivas para la empresa, ya sea en forma de nuevos productos y servicios, nuevos modelos de negocio, nuevos o más eficientes procesos de negocio y nuevas estructuras organizativas.

El que es reconocido como el padre de las primeras teorías acerca de la innovación, Joseph Schumpeter (1911) “Que *la innovación es la acción de dotar a un recurso de la capacidad de crear riqueza*”. Se trata sin duda de una definición impecable salvo que nos preguntemos cómo se consigue dicha acción, en cuyo caso nos parecería demasiado amplia y echaríamos de menos un poco más de concreción que nos permita alcanzar el fin último perseguido. La Real Academia en su Diccionario de la Lengua Española, define la innovación como “*la acción y efecto de innovar*”, siendo innovar “*mudar o alterar algo, introduciendo novedades*”. Para los efectos que nos ocupan, y tal y como ya se ha anunciado anteriormente, nos alinearemos en este aspecto también con el Manual de Oslo, Tercera Edición (OCDE/Eurostat, 2005) y nos quedaremos con la siguiente definición recogida en el mismo:

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Para que realmente pueda considerarse innovación, el producto, proceso, método de comercialización o método organizativo deben ser nuevos para la empresa, o al menos, significativamente mejorados. La definición es válida tanto para los desarrollos realizados por la propia empresa, como en el caso de que éstos hayan sido adoptados del mercado por cualquier vía (contratación de servicios a profesionales externos, incorporación a plantilla de nuevos profesionales, adquisición, formación, etc.)

Por su parte, Rincón y Romero (2002) señala

El carácter innovador de las empresas de este siglo, radica en aquella que utilice este instrumento para crear algo nuevo, provocando la transmutación de los cánones hasta ahora establecidos. Gracias a la innovación, se introducen novedades que desencadenan en el desarrollo, mejoramiento de productos y procesos en las cosas ya existentes.

Clases de innovación Se clasifican en categorías según diversos criterios, volviendo imprescindibles para la investigación. Se puede establecer una clasificación de innovación utilizando tres criterios básicos: el objeto, el grado de novedad y la finalidad estratégica de la innovación (Cuevas, F, 2008).

Según el objeto de la innovación. - La mayoría de los estudios se han centrado en las innovaciones tecnológicas propiciando la incorporación de alguna categoría más: **Innovación en producto** (bienes y servicios): el máximo nivel corresponde a la introducción de un producto totalmente nuevo en el mercado, luego figuran las mejoras, sustanciales y leves. **Innovación en procesos:** denominándose innovaciones TPP (Innovaciones Tecnológicas en Productos y Procesos). Abarca actividades de naturaleza muy diversa (científica, tecnológica, organizacional, financiera y comercial). Cualquier actividad empresarial (producción, organización, gestión, marketing, etcétera).

Innovación en los mercados: consiste en crear, ampliar o segmentar los mercados de ventas y en crear o mejorar las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y productos (Cuevas, F, 2008). Según el grado de novedad de la innovación. - Atendiendo al grado de novedad incorporado, las innovaciones suelen clasificarse en: **Las innovaciones radicales:** también llamadas básicas, primarias o totales, hacen referencia a productos o procesos totalmente nuevos, ya que presentan diferencias significativas en cuanto a su finalidad, prestaciones, características, propiedades teóricas, materias primas o componentes utilizados en su fabricación. **Innovaciones incrementales:** parciales, progresivas o secundarias, son mejoras en productos o procesos ya existentes

Y entre los objetivos más relevantes de cualquier organización, la innovación juega un papel crucial. Es lo que define al verdadero empresario del que no lo es. Drucker no siempre asoció la Innovación a la producción de “cosas”. En su pensamiento, eso era constreñir a límites reducidos este gran concepto. Recalcó en muchos de sus trabajos que la innovación es un asunto de disciplina sistemática, organizada y rigurosa. El logro de una actitud más que de una actividad de ID. Y esta actitud debe ser la de “*abandonar lo de ayer, en vez de defenderlo*” (Drucker, 2002).

Menuda tarea para los empresarios aferrados a las fórmulas que en el pasado les permitieron obtener ventajas competitivas mediante **innovaciones** que los hicieron mantenerse a la cabeza durante cierto tiempo. Para lograrlo, el empresario debe mantenerse alerta a los cambios que se producen, dentro y fuera de la empresa. Observar el entorno, vigilando siempre lo que está sucediendo con la tecnología y la competencia: esto le permitirá reaccionar a tiempo para no verse rebasado.

Para Drucker (2002), existen dos áreas o Fuentes de Innovación en las que el empresario debe prestar suma atención:

Lo que sucede dentro de la empresa

- Lo inesperado. El éxito o fracaso que no se preveía tener. ¡Hay que reaccionar frente a uno u otro!
- Lo incongruente. La distancia entre la realidad y lo que uno *suponía* que debía suceder. ¡Hay que saber adaptarse!
- Innovaciones basadas en los procesos. Estos tienen necesidades, y hay que cumplirlas siempre. ¡Que no se vuelvan obsoletas!

- Cambios que se generan en la estructura de la industria y del mercado. Ya lo hemos dicho, *nada es para siempre...* ¡hay que estar atentos y vigilantes!
La otra área es lo que sucede fuera de la industria:
- *Cambios demográficos.* Resultarán en la conformación de los grupos de consumidores.
- *Cambios en la percepción de la realidad.* Lo que antes se rechazaba ahora se acepta, y viceversa.
- *Nuevos conocimientos en cualquier campo de estudio.* Pero Drucker hace notar que quizá esta sea el área menos confiable y predecible.

De acuerdo con Drucker (2002) esbozó los Principios elementales de la **Innovación**:

- La **Innovación** sistemática comienza con el análisis de las Oportunidades.
- Los innovadores deben salir, preguntar, observar, escuchar lo que el entorno tiene que decirles.
- Los Innovadores, usando todo su potencial mental, estudian las expectativas de los potenciales consumidores de **la innovación** que planean.
- La **Innovación** debe ser simple. Así se garantiza su efectividad.
- La **Innovación** efectiva tiene que comenzar siendo pequeña y enfocada.... o puede llegar a confundir al consumidor.
- La **Innovación** debe tener como meta convertirse en la Norma de dicta la pauta. No importa si logra desde el principio un gran éxito económico o si sus resultados son modestos... para empezar.
- La **Innovación** es esfuerzo, más que genialidad. Si creemos que para innovar debemos tener la mente de Einstein, ya podremos sentarnos a esperar.
- La **Innovación** es fruto del talento y del genio, pero no va a suceder si no agregamos a estos elementos el trabajo duro y el esfuerzo tenaz y enfocado. Sin lo segundo, ni el genio ni el talento podrán sacar adelante ninguna **innovación**, por pequeña o modesta que sea.

El Proceso de la Innovación en Emprendimientos

Debemos ver entonces a la innovación como un proceso. Un proceso continuo, en el que encontramos las siguientes etapas de acuerdo con Viana, Horacio (2000) son:

- **Procesamiento de señales:** Monitoreo y Búsqueda en el Entorno rápidamente cambiante, detectar las innovaciones potenciales, y producir el cambio de la sobrevivencia. Procesar estas señales con madurez, es decir, desarrollar una capacidad de cambio para mejorar. La idea es procesar esas señales, digerirlas, asimilarlas y sacarles el máximo provecho, visualizarlas y extraer las más significativas para el cambio, y luego concatenar esas ideas en un Plan Estratégico.
- **Estrategia:** ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos allí? Nuestra estrategia de innovación debe establecer fundamentalmente, cómo usar los conocimientos para desarrollar nuevos o mejores productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas.
- **Dotación de Recursos:** Asignarlos y hacer usos efectivos de los mismos. Nuestro plan maestro también indica cuáles serán aquellos recursos que se tendrán que asignar en este proceso de cambio. Lo importante es que se cuente con el compromiso y el apoyo por parte de la alta gerencia hacia este cambio, y por lo tanto se asignen los recursos. Es importante, y de allí la diferenciación de las empresas exitosas, hacer el uso más eficiente y correcto de estos recursos lograr desarrollar nuevas o mejores ventajas competitivas.
- **Implementación:** Desarrollar esquemas y estructuras. Involucra actividades de gerencia y planificación de proyectos, y configuración de la tecnología y la organización. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Es aquí donde debemos gerenciar los aspectos críticos del cambio. El monitoreo y el seguimiento debe hacerse sobre la marcha, y para ello se deben manejar indicadores que nos permitan evaluar el desempeño y saber dónde estamos con respecto a las iniciativas de cambio.
- **Aprendizaje y re-innovación:** ¿Después de lo que hicimos Cuál será la próxima jugada? ¿Aquí debemos evaluar si hemos tenido éxito o no? ¿Estamos logrando el estado futuro que planificamos? ¿Lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado? Aquí debemos aprender de nuestra experiencia: tanto de los éxitos como de los fracasos. Es tiempo de aprender, pero también de desaprender de aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada, reaprender nuevos horizontes, nuevas visiones para poder entender hacia dónde vamos, cuál es el cambio.

Ante la alta velocidad de cambio, debemos desarrollar una capacidad de innovación altamente competitiva que agregue valor, adquirir, acumular, mejorar y usar tecnologías de mercado. Se debe desarrollar habilidades y destrezas para gerenciar el proceso del cambio.

Es desde aquí, donde los gerentes juegan un papel importante en el proceso de innovación de acuerdo con Christensen (2005) “Los sistemas de fomento de emprendimiento deben ser asumidos por la alta gerencia de la firma y debe promulgar la Innovación.”

IV. La Gerencia Emprendedora Innovadora

La innovación en medio del emprendimiento es esencial para su sustentabilidad. Dicha innovación se hace presente en el producto o servicio, en los distintos procesos y procedimientos y en las personas que activan la organización. Ahora bien, el direccionamiento de todos estos elementos debe contener de forma transversal la innovación con la intención de gerenciar en el entorno que se le presente.

De acuerdo a Petit, Elsa (2007): “Uno de los factores propios de la sociedad del conocimiento es la omnipresencia de la cultura de la innovación como forma de establecer el crecimiento sostenido a largo plazo”, lo cual hace énfasis en que la innovación es cultura, y como tal genera hábitos y costumbres que producen reingeniería de forma consciente y espontánea en las organizaciones de las que forman parte.

Siguiendo con la idea de la cultura como parte esencial de la organización, la transferencia de la innovación en las distintas áreas, en los valores compartidos, en las escalas gerenciales y en la rotación natural que se pueda sufrir, debe ser un eje de atención para el emprendedor.

El emprendimiento en sí mismo, surge de un proceso de innovación, de la necesidad de cambio del emprendedor, de la pasión que siente por el producto o servicio final del emprendimiento, lo que significa que desde su nacimiento la innovación imprimió sus genes al nuevo negocio, por lo que su sustento es lo que

debe ocupar al emprendedor. El observar el entorno y sus cambios, la adaptación al medio y competidores, la flexibilización en los procesos para dar respuestas rápidas y satisfacer a los clientes, el uso de las tecnologías como herramienta de alcance a potenciales clientes, de impacto positivo a la sociedad conforme a su responsabilidad social empresarial.

V. Reflexiones Finales

-Innovar no es sólo hacer algo nuevo, es lograr materializarlo y comercializarlo, lo que involucra no sólo innovación tecnológica, sino también cambios organizacionales, gerenciales y comerciales.

-Un emprendedor debe conocer su entorno, sus competidores; saber de las necesidades de sus clientes, y poder satisfacer sus necesidades de manera eficiente.

- La innovación debe formar parte de la cultura organizacional, valores y competencias de la organización.

Referencias

Auletta, N., Rodríguez, A., y Vidal, R. (2011). **Global Entrepreneurship Monitor**. Informe Ejecutivo Venezuela 2009 – 2010. Caracas. IESA – GEM.

Christensen, S.K. (2005) **Enabling intrapreneurship**: the case of a Knowledge-intensive industrial company. European Journal of innovator (pp 11-29).Bogotá, Colombia

CUEVA, F. (2007). **Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial**. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 46-55.

Delgado de Smith, Yamilet (2011). **La Investigación Social en Proceso**. Ejercicios y Respuestas. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Drucker, P. (2002). **The Discipline of Innovation**. The Innovative Enterprise, Best of HBR. Harvard Business Review.

DRUCKER, P.F. (2008). **Hacia la nueva organización**. En Drucker, P.F. y otros autores, Innovar la organización empresarial (pp. 7-14). Barcelona: Deusto.

- Encovic (2017) **Encuesta sobre condiciones de vida en Venezuela**. UCAB. Disponible en <https://encovi.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/ucv-ucab-usb-encovi-pobreza-2017.pdf>. Consulta realizada en Julio 2019.
- Fernández, F., Rodríguez, A. y Vidal, R. (2008). **Global Entrepreneurship Monitor, informe ejecutivo, Venezuela 2007-2008**. Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.
- Fondo Monetario Internacional. (2018). Disponible: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- Formichella, A. (2004). **El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local**. INTA. Buenos Aires, Argentina. [En línea <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/> Fecha de consulta. Julio 2019.
- Galindo, M. y M. Méndez (2006). **Emprendedores y objetivos de política económica**. http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_841_2940_8EEBDC9550FD21425E0B7875973250F8.pdf Consulta realizada el 22/08/ 2018
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. 2011-2012. **Informe ejecutivo, Venezuela 2011-2012**. Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. (Venezuela).
- OCDE/Eurostat, (2005) **Manual de Oslo**. Tercera edición.
- Parilli, Mauricio (2019) Ponencia **El ecosistema de Emprendimiento en Venezuela**. I Congreso Nacional y II congreso Internacional de Investigación. Universidad Arturo Michelena. Valencia, Venezuela.
- Petit Torres, Elsa Emilia (2007) **La gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico**. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIII, núm. 3, septiembre-diciembre, 2007, pp. 495-506 Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela
- Rincón A. y Romero M. (1997). **La revolución de la información**. En: Opción No. 22 Pp. 27-46.
- Romero Jenny, Hernández Lizett, Gutiérrez José y Portillo, Rafael. **Factores contextuales que influyen en el emprendimiento de empresas familiares e Venezuela**. Revista. Opción, vol. 33, núm. 83, 2017. Consulta 07/09/2019.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/310/31053772018/html/index.html>.

Schumpeter, Joseph A. 1949/1951. ***Economic Theory and Entrepreneurial Theory***. Reimpreso en R. V. Clemence, Essays of J. A. Schumpeter. Cambridge, MA: Addison-Wesley, pp. 248-266.

Viana, Horacio (2000) ***La innovación como un proceso***. Revista Debates IESA.

CAPITULO 3

APRECIACIONES SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES UNIVERSITARIA

Hilda Briceño
Belén Tovar
Lusmir Bolívar

Introducción

La significación de las personas en las organizaciones cada día es más relevante, porque representa el talento humano que impulsa, promueve, motiva y activa los procesos a lo interno de las mismas. Por ello, cada vez que se les capacita se fomentan acciones tendentes a aumentar la productividad, a la creación de compromiso y sentido de pertenencia con la organización. Concediéndoles la oportunidad de mantenerse actualizados para adaptarse al entorno de acuerdo a los estándares que se van erigiendo con la evolución y globalización del mundo, cambios que implican ajuste de la gestión del talento humano en consonancia con las transiciones e innovaciones que se suscitan.

En concordancia con este discurrir de pensamiento, es posible reflexionar sobre lo esencial de la gestión del talento para lograr los objetivos y los planes estratégicos de las organizaciones, especialmente en las Universidades, donde existe un entramado de relaciones por la multiplicidad y pluralidad de los actores que la conforman, requiriendo una eficiente gestión de su talento humano, para el logro de sus objetivos. En este sentido, la complejidad del ser humano por su existencialidad y el entorno de globalización de los saberes, la sociedad del conocimiento, el uso intensivo de la tecnología de la información y las comunicaciones, demandan que las competencias a desarrollar en los individuos como seres cognoscentes, debe ser a través de procesos complementarios e interdisciplinarios, es decir; se requiere de un enfoque de formación integral, donde se conjuguen todos los saberes: Conocer, Hacer, Ser y Convivir.

Bajo esta perspectiva, corresponde a la gerencia universitaria coadyuvar con la Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, en cuanto a educación de calidad, ya que si la educación es la base para mejorar la calidad de vida, se requieren docentes cualificados, que reúnan desde la visión epistémica, competencias genéricas, específicas y técnicas para que puedan asumir el compromiso que significa desenvolverse en cualquier escenario o contexto desde su plena conciencia y libertad de acción.

En este contexto, el talento humano es reconocido como agente de cambio que da sentido a los procesos y que agrega valor a las organizaciones, por lo que solo con una adecuada gestión del talento humano las mismas podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo. Razón por la cual invertir en las personas puede generar grandes beneficios, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo, es decir; esa es su finalidad, que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, para así conseguir el crecimiento de la organización. En esta realidad, según Caicedo & Acosta (2012), el ser humano es considerado como el artífice de cambio, mejora y desarrollo en las instituciones. Al respecto, Giroux (2008:240) expone que “Los desafíos más significativos que enfrenta la educación universitaria no son meramente técnicos, económicos ni militares.... el mayor desafío se concentra en la tarea colectiva de reclamar a la academia la esfera pública democrática dispuesta a enfrentar el sinfín de problemas globales”, entre los cuales enumera desigualdad, explotación incesante de grupos marginalizados, multitudes de seres humanos desechables, y crecientes formas de exclusión social.

Asimismo, Giroux (ob. Cit, 240) indica que las universidades venezolanas deberán apalancar la sabiduría colectiva para aumentar su capacidad de innovación y respuesta en la sociedad, señala que la educación universitaria debe luchar contra toda forma de dogmatismo y “brindar una visión de futuro con la que los estudiantes puedan ejercer su rol de ciudadanos informados y críticos capaces de participar activamente, crear y gobernar en un mundo que tome en serio la relación entre la educación y la democracia”. Y que obliga a los gerentes de estas

instituciones a ser cada vez más competentes, capaces, especializados y reconvertibles socialmente.

Dentro de este contexto, las universidades venezolanas en el siglo XXI, se replantean diversos medios para fortalecer las capacidades nacionales de formación y producción científica, puesto que su papel es producir agentes del conocimiento capaz de generar soluciones sociales y alternativas emancipadoras a los problemas del contexto latinoamericano, así como la construcción de sistemas de investigación nacionales y regionales que la configuren como motor del desarrollo en el nuevo contexto de mundialización del saber.

La postura señalada, exige entonces, un gerente universitario que se conduzca bajo el enfoque de competencias, que le permita ser capaz de orientar el logro de la misión, visión y de los objetivos institucionales en función de la cultura circundante, de la comunicación dialógica y del desarrollo del talento humano proactivo, modificando procedimientos y técnicas para adaptarse a las actuales realidades sociales. Al respecto, Torrado (2000:32) expresa que “Hablamos de competencias en términos de aquellas capacidades individuales que son condición necesaria para impulsar un desarrollo social en términos de equidad y ejercicio de la ciudadanía”.

Como puede apreciarse, es evidente la urgente necesidad de reinventar la gerencia universitaria bajo la mirada de la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias. De allí que, la investigación conduce a establecer objetivos tales como: Formular apreciaciones sobre la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias en la gerencia universitaria. Y se apoya en el análisis de la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias en la gerencia universitaria.

En este sentido, la investigación se sustenta en el enfoque racionalista, permitiendo desde la orientación epistemológica construir bases explicativas para las acciones humanas, al tiempo que establece un mapa de recorrido para la comprensión de las formas de vida., tal como lo afirman Carr y Kemmis (1998:22). “Se trata más bien de dilucidar el por qué la existencia social se percibe y experimenta de una determinada manera.” Responde a una investigación

documental, que de acuerdo a Sierra Bravo (1998:9) consiste en: “estudios analítico-críticos sobre teorías, concepciones, conceptos y propuestas en el área de la especialidad”.

Análisis y disertación

En correspondencia con las teorías y enfoques afines con los temas que conforman los objetivos de esta investigación, se requiere hacer una reflexión sobre el Capital Humano y las Competencias Gerenciales.

Capital Humano

Los argumentos teóricos relacionados con el desarrollo del capital humano en las organizaciones venezolanas y especialmente en las Instituciones de Educación Superior, se asientan en las variables identificadas como enfoques integradores, Vilorio (1998:2) teoría de la administración representada por Peter Drucker, Douglas McGregor, William Ouchi y Warren G. Bennis. Por otra parte, el énfasis en la Gerencia del capital Humano, se apoya en el Movimiento de las Relaciones Humanas que de acuerdo a lo señalado por Vilorio (ob. cit) “subrayan el valor de la gente, del personal, de los recursos humanos en las organizaciones destacando su importancia”. Este movimiento, maneja el lado humano de las organizaciones ya que observan a las personas en su entorno laboral. Se le conoce como conductista, debido al estudio e importancia que dieron al individuo, su conducta, motivaciones y necesidades, siendo Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor quienes la desarrollaron e hicieron más énfasis en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Por tanto, la disertación está orientada a la dialéctica reflejada en los conceptos de desarrollo de capital humano y talento humano en las organizaciones, entendiendo que el capital humano para desarrollarse debe educarse, es decir; capacitarse poniendo de relieve el hecho de que forman parte de la gestión del conocimiento, enfoque administrativo surgido desde finales del siglo XIX y principios del XX, como supuesto desarrollados por gerentes y teóricos de la época.

En concordancia con los autores Alles, M (2010:11), Chiavenato (2009: 49), Davenport (2000: 40), Vallejo (2015:19) es posible expresar lo que consideran es

el talento humano: es la aptitud, nivel educativo, experiencia y compromiso, como aspectos bases de las capacidades de los individuos. De allí que, la gestión del talento comienza por proyectar las metas que desea lograr como organización, conectar a la gente con lo que espera lograr (estrategia) y comprometerlos con las expectativas que espera alcanzar. Convirtiendo en capacidades organizativas las habilidades individuales y transformando en conocimiento explícito el conocimiento tácito, de tal forma de desarrollar competencias institucionales que favorezcan el crecimiento, subsistencia y éxito de la misma

Cabe destacar, que la temática, involucra el estudio del entorno organizacional en el que cohabitan, nacen, crecen y se desarrollan los talentos. Su contexto está conformado por una estructura organizativa, la cultura organizacional y el ambiente administrativo o de gerencia, marcada por la globalización de los mercados, la irrupción de la tecnología de la información y las comunicaciones, los avances continuos de la tecnología en todos los campos del saber, que originan grandes y profundos cambios estructurales a lo interno de las organizaciones transformando el tejido de relaciones cada vez más compleja, porque desaparecen las barreras que separa las regiones del orbe.

Este contexto ha suscitado que las instituciones universitarias y su capital humano puedan establecer vínculos con sus pares en el resto del mundo, situándolas en un ambiente organizativo en el cual deben encauzar sus acciones hacia la capacitación y preparación de su talento humano docente, como un proceso de mejora continua que se traduzca en mayores oportunidades para nuestro principal cliente que son los estudiantes

Gerencia

El escenario organizacional del siglo XXI está caracterizado por el uso intensivo de la información y las comunicaciones, transformado así las prácticas gerenciales, donde el conocimiento es la fuerza que define la realidad actual. Es decir, el entorno organizacional está inmerso en un entorno cambiante y el conocimiento influye notoriamente al marcar las pautas de cómo se hacen las

cosas. Por lo que es necesario que el gerente tenga la capacidad de adaptabilidad para ser propulsor del cambio y beneficiarse de él.

En este orden de ideas, Mintzberg (2009:32) sostiene “El gerente es aquella persona que es responsable por toda una organización o una parte identificable de ella”. Por tanto, es posible afirmar que existen diversos tipos de gerentes, de acuerdo a los diferentes niveles de la organización y en las diferentes actividades que desarrolle dentro de ella. No obstante, la clasificación de la gerencia está relacionada con la trascendencia de las actividades que se ejecutan, es decir, las funciones que desempeñen en la organización.

En este medio ambiente organizacional, el rol del gerente moderno debe destacar por el dominio de un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de los entes económicos. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para asumir el desafío que le toca enfrentar debe reunir una serie de competencias profesionales que le permitan encauzar las acciones tendentes al logro de las metas propuestas y sobrellevar cualquier adversidad u obstáculos que opaquen el horizonte.

Competencias

El término competencia es un concepto polisémico, en cuyo espectro están incluidas definiciones tales como las habilidades, destrezas, entre otros, adicionalmente, las competencias están compuestas, a su vez, por conocimientos adquiridos a través de la experiencia previa. Al respecto, González y Wagenaar (2003:80) citado por Tobón (2006:47) señalan “Las competencias representan una combinación de atributos (con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitud que poseen las personas, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos”.

Las competencias se clasifican de acuerdo a McClelland (1973), Llopart Pérez y Redondo Durán (1997) citados por Cejas y Grau (2007) en:

Competencias Técnicas: Los “saberes” o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es

importante poseer, puede tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos.

Competencias Específicas: El “Saber Hacer”, herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables.

Competencias Genéricas: El “Saber Ser”, características personales (capacidades, actitudes, riesgos y comportamientos) que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados. (p. 156-157).

Lo anteriormente expuesto, induce a afirmar que las competencias son conocimientos, comportamientos, cualidades profesionales, habilidades técnicas, aptitudes, valores vitales en las personas para un desempeño exitoso al desarrollar las actividades de la organización. Está relacionada con los conocimientos y cualidades profesionales indispensables para que las personas realicen sus labores en la organización. El concepto en sí mismo, trasciende lo laboral exaltando la importancia de la formación integral del individuo y su relación con el entorno

Universidad

El término Universidad proviene del latín UNIVERSITAS, que significa “todo”, “entero” UNIVERSUS – A – UM. Este vocablo se utilizó en el latín medieval para designar cualquier comunidad considerada en su aspecto colectivo o de comunidad. En el ámbito de educación era necesario complementar el expresión para darle significado; tal como: “Universitas Magistrorum et Scholarium” que alude a la totalidad de los miembros de un gremio reunidos con el fin de aprender o enseñar (maestros y discípulos). A partir del siglo XII que surge el nombre de Universidades para definir la pluralidad y diversidad de personas que connotan las agrupaciones de estudiantes y profesores.

En líneas generales prevalecen en la actualidad en las universidades la universalidad del conocimiento, la diversidad de las disciplina y la ciencia, así como la autonomía universitaria, ésta última referida a la libertad de elegir sus propias autoridades, designar los docentes de su plantilla académica, administrar los fondos que recibe del Estado y para salvaguardar la vida institucional de sus

miembros (Comunidad universitaria) del desafuero de los entes del Estado, a través del principio de inviolabilidad del recinto universitario.

Asimismo, la Ley de Universidades (1970) define a la universidad en su artículo 1, como “La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”. Destaca, además las funciones de la Universidad, seccionadas por Bermúdez (1999:17) de la manera siguiente:

Función Teórica: Buscar la verdad, crear el saber, afianzar los valores fundamentales del hombre, colaborar en la orientación de la vida del país ejercer una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia.

Función Difusora: Asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza.

Función Formadora: Completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores.

Función Profesionalizante: Formar los equipos profesionales y técnicos que la Nación necesita para su desarrollo y progreso. (p. 17)

Dentro de este marco, la acción formativa desde el punto de vista organizacional es vital para que la estrategia de la institución sea exitosa, razón por la cual es fundamental el desarrollo de las personas a través de su formación y capacitación para el desempeño de sus tareas. Por tanto, debe estar contemplado como parte del plan estratégico de la organización. De acuerdo a Cejas y Grau (2007:123) la acción formativa en las organizaciones se entiende como “el proceso que permite construir metodologías para impulsar el desarrollo de las competencias de las personas que se encuentran trabajando, con el fin de responder a las nuevas modalidades del mercado laboral”.

Para la validación de hallazgos de los diferentes tipos de análisis de datos, se utilizó la triangulación como técnica concreta de confrontación y herramienta de comparación. De acuerdo a las aportaciones de Padrón (2004), es una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas de contraste o momentos temporales donde la triangulación contrapone las perspectivas de diferentes investigadores, compara

teorías, contextos, instrumentos, agentes o métodos de forma diacrónica o sincrónica en el tiempo.

En consonancia con lo aquí expresado, se obtuvieron los siguientes hallazgos: la gestión humana de las instituciones de educación superior está asociada indefectiblemente a entender que la gestión es un proceso sistémico, complejo pero esencialmente humano, que debe estar acompañado por políticas claras que favorezcan el desarrollo de la organización. Se identificaron las competencia académica, relacionada con el dominio de aspectos disciplinares, y otra, propia del mundo del trabajo, denominada competencia operacional, relacionada con el desempeño.

Asimismo, se evidencia la importancia de que los gerentes universitarios tomen en cuenta que los individuos poseen competencias para ejecutar las tareas y que el papel actual de la Gestión del Talento Humano es aprovechar las habilidades, la agilidad, el aprendizaje y las competencias de los trabajadores. La responsabilidad tradicional de la gestión del talento humano por actividades transaccionales y administrativas se está modificando porque se ha ajustado para generar valor agregado para todos los interesados en las instituciones.

En el caso de las universidades como entidades formadoras de profesionales deben plantear y revisar su vínculo con el entorno, por lo que es necesario el compromiso y responsabilidad que asumen los directivos o gerentes universitarios para establecer la calidad como valor fundamental en su personal, que le permita mantener su actividad en pro de lograr los objetivos planteados.

Además, se requiere examinar la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales porque conducen a la aplicación de herramientas de dirección avanzada como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias detectadas en las funciones universitarias de: docencia (académica), extensión e investigación; para ello se hace necesario gestionar el talento humano considerando los procesos de captación, conservación y desarrollo de la gente; tal como se observa en la (figura 1) que se muestra seguidamente.

Figura 1. Gestión de Talento Humano en Competencias



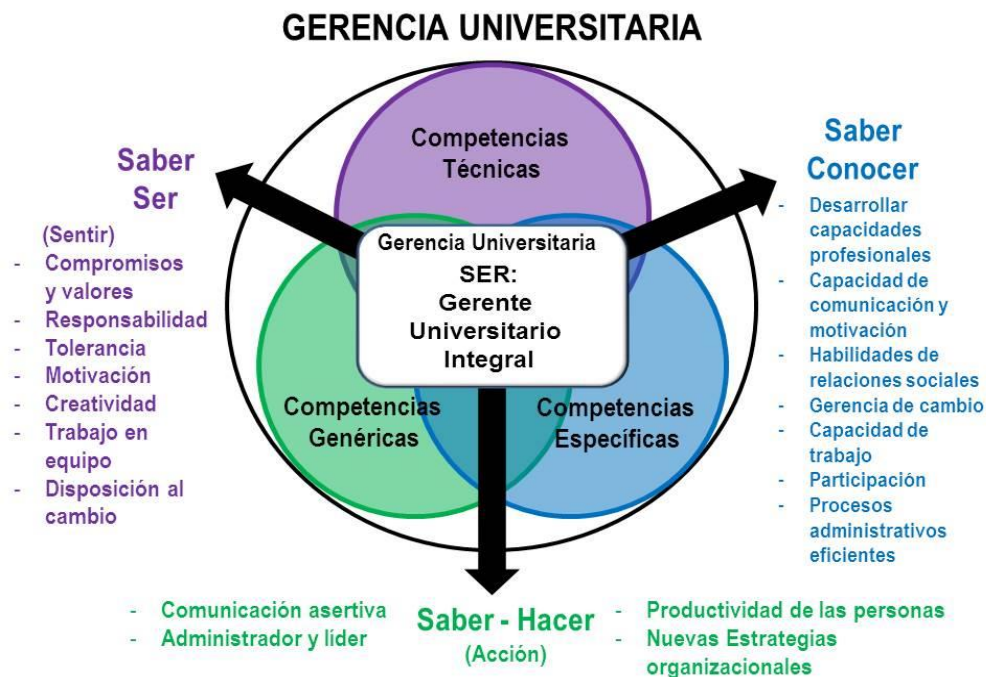
En lo relativo a las competencias para una gerencia universitaria puede ser entendida como una actuación originaria de la persona que integra su ser y sus saberes en la capacidad de enfrentarse a contextos de incertidumbre resolviendo con éxito sus demandas. La gerencia de la nueva concepción universitaria demanda la adopción de un conjunto de valores como la solidaridad, la cooperación, la confianza, la participación y la responsabilidad social, tanto para conducir o gerenciar una organización de este tipo, como explicar su conformación e integración.

En este orden de ideas, en los recintos universitarios para que las personas se desempeñen de manera eficiente de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, se hace necesario que estén presentes una serie de componentes que se mencionan a continuación: a) **Saber (conocimientos)**: el conjunto de conocimientos; b) **Saber hacer (habilidades/destrezas)**: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo; c) **Saber estar (actitudes/intereses)**: que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas que rige el funcionamiento de la Universidad.

Aunado a lo anterior, las universidades deben establecer algunas formas de relación, que además de crear y fortalecer sus propias potencialidades, viene a formar parte de la necesidad de insertarse en el nuevo concepto de competencia, basada en la capacidad de crear y ofrecer nuevos problemas (retos) y oportunidades tanto a la universidad como a la empresa y a la comunidad o sociedad en general, para obligar a cada actor a establecer alianzas, y es lo que hoy día se conoce como transcompetitividad.

Para ello, se deben fomentar competencias universitarias que promuevan desempeños integrados, complejos, abiertos a la combinación creativa y a la búsqueda de soluciones nuevas construidas a partir de la epistemología en la que se inscriben, tomando en consideración los cuatros pilares de la educación (aprender a conocer, aprender hacer, aprender a convivir, aprender a ser) y las funciones universitarias (Teórica, difusora, formadora, profesionalizante), esto se puede apreciar en la (figura 2).

Figura 2. Competencias para una Gerencia Universitaria



Conclusiones

Primeramente se estudió el concepto de capital humano asociado al conocimiento de las personas (capacidad y compromiso) y se relaciona con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales). Igualmente tiene que ver con la capacidad de innovar y mejorar, con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación). Por ello, en la actualidad la gestión del talento humano representa uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y ésta depende de las acciones y estrategias que se plantean, tomando en consideración varios factores como: características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

En lo referente al término competencia tiene muchas acepciones, las competencias son conocimientos, comportamientos, cualidades profesionales, habilidades técnicas, aptitudes, valores vitales en las personas para un desempeño exitoso al desarrollar las actividades de la organización. La competencia de acción profesional se compone de cuatro saberes básicos, que son los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, que aparecen establecidos en la Ley de Universidades como función teórica, difusora, formadora y profesionalizante; donde el primero está conformado por la adquisición de conocimientos que puede considerarse a la vez medio y finalidad de la vida humana; el segundo está vinculado con la formación profesional donde se pone en práctica los conocimientos en el mercado de trabajo (desempeño profesional), en este mundo cambiante y globalizado y el tercero confiere a los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimiento y de imaginación que necesitan para que sus talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices, en la medida de lo posible, de su destino.

Por último el aprender a convivir es el aprendizaje del individuo a vivir juntos, conociendo a los demás, a su cultura y espiritualidad. En resumidas cuentas, la educación debe estructurarse en torno a los cuatro pilares mencionados anteriormente que son aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida

serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento, adaptados a la civilización cognoscitiva, porque son las bases de las competencias del futuro. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio.

En cuanto a las apreciaciones sobre la gestión del talento humano es la que permite que las personas que hacen parte de la educación superior, puedan acceder al desarrollo de las competencias necesarias para desempeñarse óptimamente, en las responsabilidades que le atañen dependiendo del rol que ejerza en la organización, que deben conocer sus responsabilidades como gerentes y la importancia de poder promover este tipo de acciones.

En lo referente a mostrar las apreciaciones sobre la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias en la gerencia universitaria, las instituciones de educación superior deben adoptar nuevas formas de gestionarse donde se desarrollen sistemas de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo, en este sentido tienen que cambiar sus paradigmas para implementar nuevas herramientas que le permitan enfrentar los retos que emergen de las exigencias de la sociedad. Cabe resaltar que, la Gestión del Talento Humano se convierte en aspecto clave, pues si el éxito de las organizaciones en general, depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces hay que invertir en las personas para que se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de las mismas. De allí que el talento humano se convierte entonces, en el socio estratégico de todas las áreas para potenciar el trabajo en equipo y generar beneficios como sería transformar las organizaciones y adecuarlas a su entorno.

Referencias

- Alles, Martha (2010). **Construyendo Talento. Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la continuidad de las Organizaciones.** Ediciones Granica, S.A., 1era edición. Buenos Aires - Argentina.
- Bermúdez Romero, Luis (1999). **Hacia La Universidad Postmoderna.** Nuevo Orden y Educación. Colección Pensamiento Universitario. Ediciones del Rector. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

- Bonilla, F (2001). **La gerencia de productividad como alternativa para optimizar la función directiva de las unidades educativas oficiales.** Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). **La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo.** Revista Politécnica, 105-113.
- Carr W y Kemmis S. (1988). **Teoría crítica de la enseñanza.** España: Martínez Roca.
- Cejas, M y Grau, C. (2007). **La Formación de los Recursos en las Organizaciones Empresariales.** Una visión teórico-epistemológica desde la formación por competencias. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I (2009). **Gestión del Talento Humano.** Tercera edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México. Traducción: Pilar Mascaró Sacristán.
- Davenport, Thomas (2000). **Capital Humano. Creando ventajas Competitivas a través de las personas.** Ediciones 2000, S. A. Traducción Guillermo Solana. Barcelona, España.
- Giroux, H (2008) **La Universidad Secuestrada.** República Bolivariana de Venezuela: Ediciones Río Orituco, C.A.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). **Metodología Holística.** Caracas: Publicaciones SYPAL. Caracas.
- Ley de Universidades (1970). **Gaceta Oficial No. 1429,** Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970. Caracas.
- Mintzberg, H (2009). **Managing.** Grupo Editorial Norma, S. A. Bogotá, Colombia. Traducción Ana del Corral Londoño.
- Padrón J (2004). **La estructura y los procesos de investigación.** Educación y Ciencias Humanas, UNERS. IX (17), 33-54
- Sierra, B. (1998). **Metodología de la Investigación.** Maracaibo: Ediciones Ediluz.
- Tobón, S (2006). **Competencias en la Educación Superior. Políticas Hacia la Calidad.** Eco Ediciones. Bogotá – Colombia.
- Torrado, M (2000) **Educación para el Desarrollo de las Competencias: Una Propuesta para Reflexionar.** Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Vallejo Chávez, L (2015) **Gestión del Talento Humano**. ESPOCH. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones; Riobamba, Ecuador.

Viloria, Enrique (1998) **Componentes de la Organización**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas.

CAPITULO 4

VIRTUALIDAD Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO, TENDENCIAS QUE PROMETEN EL ALCANCE DE LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Howard Padrón
Keyla Callejones
Tomás Uzcanga

Introducción

Cada organización es un ente con personalidad propia, en donde se conjugan una serie de saberes, recursos y estrategias con el objetivo de alcanzar los acuerdos preestablecidos desde su fundación. Según Hampton (1999) “Son instituciones que poseen personalidad y una meta” (P.144). Sus dos principales premisas son el alcance de sostenibilidad y la sustentabilidad, sin embargo dentro de las organizaciones, surgen una serie de amenazas naturales y sociales que adversan la consecución de los objetivos acordados y conocidos por todos los colaboradores, haciendo cuesta arriba el alcance de las premisas anteriormente mencionadas.

Estos riesgos que afrontan las organizaciones, aparecen cuando se registran intereses grupales y/o particulares que son contrarios a los de la organización, impactando las estrategias diseñadas para el alcance de los objetivos, presentándose con mayor énfasis en tiempos de crisis. Es en esos momentos, donde se evidencia la ausencia de aprehensión de los valores organizacionales y se registra la conformación de relaciones de poder, emergiendo un complejo entorno lleno de incertidumbre. La lealtad y el compromiso son inexistentes en los colaboradores, a los que se suman una serie de factores externos imposibles de controlar, que agudizan los grandes y continuos retos que el Gerente moderno debe afrontar, para una segura toma de decisiones. Según Etkin (2006) “Toda organización tiene rasgos de complejidad, no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible” (P.46)

Los escenarios que enfrentan las organizaciones, caracterizados por un elevado grado de complejidad, incertidumbre y dinamismo, hacen necesario el desarrollo de estructuras flexibles y dinámicas, para dar respuestas de manera eficaz y eficiente a las condiciones cambiantes del mercado. De allí deriva la inquietud de crear alianzas estratégicas entre organizaciones conectadas a través de redes y haciendo uso de software que virtualizan procesos y herramientas tecnológicas, como premisa generadora de cambios en la estructura y funcionamiento de todas las organizaciones. El propósito de estas Alianzas basadas en la virtualidad, es construir capacidades distintivas y dar visibilidad a las actividades que resulten clave para la competitividad global, mitigando la complejidad que se suscita a través de iteración humana, con estrategias y pensamientos de tipo transversal.

“En la realidad organizacional actúan diversas fuerzas en intereses, internos y externos, de manera que no todo es manejable o previsible. Pero la continuidad del sistema requiere que los actores dispongan de un saber y formas de significación que le permitan tanto el entendimiento como la actividad conjunta. El acuerdo se refiere a las funciones de los integrantes y los recursos que manejan, pero también al dialogo, las instrucciones y otras formas de comunicación (Etkin, 2009: 348)

En este contexto, existen diversos debates recopilados de la literatura enmarcada en el tópico de la organización apoyados en la virtualización. En primer lugar, se aprecian una serie de controversias en torno al concepto de la virtualidad y la organización virtual, dada la existencia de múltiples enfoques de estudio. Una de las diatribas emergida entre autores, se refiere al planteamiento de las organizaciones virtualizadas desde la perspectiva de su estructura frente a la de la concepción de sus procesos y el otro problema importante, está representado en la ausencia de modelos organizativos desde la perspectiva de sus relaciones entre las diferentes empresas que se conjugan, para alcanzar su armoniosa integración y alcance de objetivos.

Aristóteles en su primer libro de su Metafísica decía que “todo hombre, por naturaleza, tiene el deseo de saber”. Y en las ciencias sociales, a partir de los años setenta del siglo XX, todas las bases epistémicas del conocimiento han traído

consigo una profunda reflexión en torno a los trabajos de investigación científica. Desde una postura particular, en el ámbito de las ciencias Administrativas y Gerenciales, existe una gran desorientación que transita de manera ingenua en moldes teóricos y metodológicos que aportan conocimientos en apariencia, esta afirmación se soporta en la necesidad emergente de saberes, ante un mundo altamente cambiante, dado que los surgidos no terminan de ser cuestionados desde su base epistémica y estos pierden rápidamente vigencia ante el desarrollo que las TIC`s han experimentado. Y, es que las organizaciones actuales, no solo atienden la demanda de un sector o región, sino que experimentan visibilidad global, deben ser versátiles y para alcanzar la sostenibilidad, deben adaptarse al cambio que el entorno les demanda.

La virtualidad, la gerencia del conocimiento como fuente primaria de ventaja competitiva y el desarrollo del paradigma de la complejidad permitirán entender la pluralidad, conexión y la incertidumbre de los fenómenos que se describen como aspectos propios del mundo complejo. (Kauffman, 1992). Este trabajo aborda el tema extenso y complejo de la Gerencia desde el emergente paradigma de la virtualización, donde se han registrado cambios radicales en los procesos administrativos a partir de la aparición del Internet como importante canal de distribución de bienes y servicios, los procesos especializados se han convertido en rutinarios sin percibirlo y en base a estos cambios, se ha dado inicio a un proceso de pérdida de interés a ocupar puestos de trabajos anclados a un espacio físico u horario laboral, dado que el profesional entendió que los incentivos financieros que aportaba el empresario, limita su capacidad creativa y las TIC`s se han convertido en autopistas capaces de explotar saberes ante el mundo en igualdad de condiciones competitivas. La revolución que las tecnologías de la información han traído, están muy relacionadas con la revolución del conocimiento. Este artículo busca hacer una referencia investigativa de como las TIC`s han impulsado un nuevo paradigma de funcionamiento de las organizaciones apoyadas en las facilidades que estas han desarrollado, permitiendo la iteración de organizaciones entre sí, que se enmarcan dentro de las organizaciones

virtuales bajo la filosofía de colaboración mutua, de manera de alcanzar competitividad, sostenibilidad y desarrollo sustentable.

Cooperación Mutua y Competitividad

Zimmermann (1997) afirma que las organizaciones empezaban a cruzar las fronteras tradicionales para compartir conocimientos y habilidades, e incrementar su tamaño, a través de la cooperación mutua como fórmula organizativa. El crecimiento de la red amplia (Internet) y el desarrollo de las TIC`s ha promocionado el desarrollo de organizaciones virtuales con diferentes maneras de interrelación, que han venido ocupando espacios de competencia en el ámbito social, comercial e industrial. Estos cambios han sido promovidos por fenómenos como la globalización, los mercados de valores, monedas virtuales, la gestión del conocimiento, entre otros. Estas estrategias cumplen con dos principios organizacionales de la cultura oriental japonesa, la primera: es la colaboración mutua entre organizaciones independientes y la segunda: la máxima eficiencia en el uso de los recursos. Estas premisas son fundamentales para el acceso a los mercados globales y el desarrollo competitivo como fuente constructora de la sustentabilidad y la sostenibilidad.

Para la construcción efectiva de una colaboración mutua entre organizaciones, es importante enfatizar que estas no solo sean mutuamente complementarias, sino que realmente se necesiten entre sí, de esta manera se va tejiendo la competitividad a través de la red. De acuerdo a lo señalado por Child y Faulkner (1998). Existen dos estrategias fundamentales para escoger el modelo de cooperación mutua. En caso de que el objetivo sea la transferencia o adquisición de conocimientos, debe recurrirse a las alianzas. En esta estrategia la organización debe reconocer la importancia de la gestión de los procesos de aprendizaje como medio para alcanzar un mayor nivel de competitividad. Pero si el objetivo es optimizar las capacidades, la estrategia que se sugiere es la construcción de empresas virtuales, donde desarrollaran tareas específicas de acuerdo a sus principales fortalezas, de esta manera la organización puede

atender las nuevas necesidades del mercado y a su vez supera sus propias limitaciones.

En este contexto, las organizaciones virtuales representan la clave en un entorno global, mayormente ante la carencia de recursos para enfrentar retos por sí mismas, convirtiéndolas en organizaciones ágiles. En función de lo expuesto, Goldman, Nagel y Preiss (1995) señalaban que los entornos donde existen competidores ágiles, se caracterizan porque el mercado se fragmenta en porciones de negocios suministrados por competidores globales conectados en red. También exponen los autores, que la agilidad se considera una característica esencial para mantener la competitividad, utilizando para ello redes de negocios. Ante esto, estamos frente a una posibilidad infinita de relaciones comerciales que tienen como premisa la confiabilidad, la calidad en la prestación de servicio y alianzas que contribuyen el desarrollo y crecimiento sostenido de organizaciones, basadas en la colaboración y confianza mutua, que se apoyan en el uso de las Tecnologías de Información y sus procesos virtualizados.

Pero antes de proseguir, es importante declarar cual es el significado de Competitividad, como ansiado objetivo que persiguen las estrategias organizacionales. De acuerdo a los autores Ferras, Kupjer y Looty (2004) una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento donde opera. Cebberos (1993) decía que es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es primordial la capacidad de innovación utilizando para ello las tecnologías y de esta manera anticiparse a las necesidades y expectativas del consumidor. Como comentario adicional, es importante resaltar la necesidad de enfocar dichas estrategias no solo a cubrir la demanda de los clientes propios, sino también saber y entender cuáles son las expectativas de aquellos prospectos que no se han convencidos de ser clientes.

En este proceso de alcanzar la competitividad se conjugan una serie de aspectos legales, económicos, políticos y territoriales, como consecuencia de ello, es imperativo integrar las tecnología de información con el entorno social, la cultura y el medio ecológico de tal manera de alcanzar la rentabilidad económica,

(sostenibilidad) construir el bienestar social y armonizar con el medio ambiente, haciendo buen uso de estos. (Sustentabilidad).

Las Organizaciones Virtuales

Son organizaciones dinamizadas, geográficamente ampliadas gracias al uso de las herramientas tecnológicas y con costos operacionales reducidos. La disponibilidad de sus bienes y servicios son permanentes puesto que son apoyadas por la gran red ampliada (Internet) y las TIC`s, garantizando de esta manera su alta disponibilidad así como la posibilidad de ejecutar transacciones operacionales a través de los servicios Online. Esta definición se encuentra directamente relacionada con varios conceptos, siendo los más conocidos: e-working, groupware, comunidad virtual, oficina virtual, e-learning, entre otros.

Para construir el saber, recurrimos a Giuliano (1982) quien define a la oficina virtual como la ampliación del espacio físico de trabajo como principio que relaciona los procesos inherentes al cargo del trabajador, el cual puede ser ejecutado desde cualquier ubicación en que este se encuentre. El autor de esta investigación, la define como la disponibilidad en línea de un conjunto de herramientas que facilitan las tareas del negocio desde cualquier parte del mundo en forma segura. Así que, el colaborador tiene amplia movilidad y presencialidad virtual dentro de cada uno de sus procesos, añadiendo amplias ventajas competitivas al negocio, puesto los costos por concepto de infraestructura y mantenimiento se reducen.

Area y Adell (2009) definen el aprendizaje virtual (e-learning), como las interacciones que se dan en un espacio virtual a través de las tecnologías de información y la comunicación. Y estas es una de las innovaciones más importantes en el ámbito de gestión humana, puesto que la formación sistemática y continúa del colaborador como garantía de éxito en la ejecución de sus tareas, no representa una inversión importante para las organizaciones y puede ejecutarse en forma planificada, sin apartarlo de sus procesos por espacios prolongado de tiempo y ajusta el aprendizaje, al entorno idóneo de las competencias a adquirir.

Gray, Hodson y Gordon (1995) definen el teletrabajo (e-working), como una manera flexible de organizar el trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la organización, durante una parte importante de su horario laboral. Esta actividad implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, mayormente soportado en procesos virtualizados. Bajo esta premisa se registra un verdadero esquema de interacción virtual en la que el colaborador podrá atender sus responsabilidades a través del uso de herramientas tecnológicas

El Goupware o software colaborativo es un conjunto de programas informáticos y/o electrónicos que se integran en un solo proyecto, con muchos usuarios concurrentes conectado en red. Dentro de este concepto se pueden clasificar el servicio de telefonía, el correo electrónico, servicios de mensajerías, video-llamadas. Estos servicios en la actualidad, ofrecen la facilidad de conectividad permanente con las actividades cotidianas de la organización y grupos de interés. Comunidad Virtual, es un grupo de interés que interactúa a través de servicios de telecomunicaciones con intereses específicos conectado en red. Entre ellos podemos mencionar Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros. De acuerdo a Subotovsky (2012) define qué;

Las comunidades virtuales es la dinámica de la web 2.0 de un grupo o estructura interactiva entre los usuarios en la comunicación y aprendizaje colaborativo, con ayuda de las herramientas, materiales y la guía de expertos o no expertos con un interés en común de forma continua, facilitando la comunicación entre los miembros.

En definitiva la virtualidad permite crear espacios diversos de operaciones en la organización a través de ubicaciones geográficas distantes, promoviendo la tele-presencia que simula la presencialidad del colaborador dentro del espacio físico de la organización. Del mismo modo, esta tendencia ha permitido la integración de actividades que anteriormente solo eran llevadas por separadas a costos

elevados, lo que hasta ahora no ha logrado concretarse, es la relación de confianza entre los colaboradores más por el tema de cultura manejada por las organizaciones tradicionales, relacionadas con la interacción cara a cara y que de alguna forma construye confianza en momentos de tensión, pero es cuestión de tiempo para que se concrete la adaptabilidad al cambio, así como la apertura a los horarios de disponibilidad laboral en función del negocio o los diversos compromisos del colaborador con otras organizaciones.

La virtualización está cambiando la manera de interacción dentro de las organizaciones, la razón que sustenta esta afirmación, se fundamenta en que el enfoque no es la manera de cómo se comunican los representantes de una organización, sino con quien y con cual propósito, puesto las relaciones de trabajo tienden a ser temporales y con fronteras organizacionales abiertas. Otro punto importante está representado en que a futuro, la infraestructura física de la organización ya no será necesaria, más sin embargo la dependencia de las tecnologías como servicio para el desarrollo de las actividades de servicios y comerciales, cada día será más fundamentales.

Resumiendo, la virtualización proporciona a las organizaciones el acceso a fuentes externas de recursos a través de la flexibilización e integración de sus estructuras, la permeabilidad de fronteras físicas, para que en una interacción de capacidades de equipos de trabajo equidistantes, se desarrollen determinadas tareas que promuevan la competitividad a nivel global, la sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones.

La virtualización puede ser vista desde tres ámbitos distintos: La virtualidad organizativa: la cual está representada por nombres y estructuras, pero que es irreal con relación al poder, lealtad y confianza. La virtualidad operativa: que está constituida en la virtualización de procesos medulares para la optimización del uso de los recursos en función de la operación, esto permite la promoción del teletrabajo soportados por aplicaciones distribuidas que pueden ser accedidas desde cualquier ubicación en todo momento. Y por último la virtualidad funcional, en donde diversas funciones medulares son ejecutadas por las TIC`s., dentro de

esto se enmarcan las organizaciones que prestan servicios simulados, con estructuras de colaboración altamente flexibles.

¿Pero que es en definitiva una organización virtual?, Según Zimmermann (1997) la define desde dos enfoques, el institucional y el funcional. El institucional lo identifica como la combinación de empresas independientes que aportan sus capacidades distintivas siendo el punto clave de interacción, las TIC`s. Desde el enfoque funcional, considera a la virtualidad como atributo estratégico de toda organización.

Para dar respuestas a los diversos enfoques de autores que hacen un análisis de las organizaciones virtuales, citamos a Saabel, Verduijn, Hagdow, y Kumar (2002) quienes sugieren dos perspectivas: De acuerdo a las estructuras, la organización es vista como un sistema de ayuda mutua en beneficio de todos. Del mismo modo Davidow y Malone (1992) lo relaciona como patrones de información y relaciones, donde se elaboran productos virtuales mediante una red sofisticada de información, donde participan empleados especializados, proveedores, distribuidores, vendedores e inclusive clientes. Desde la perspectiva del proceso, Saabel y colaboradores, hacen referencia a las organizaciones virtuales ante complejidades que se manifiestan hacia el interno o externo y que puedan afectar el alcance de los objetivos, así que responde con el cambio de su propio estado o el de su entorno. Del mismo modo Venkatraman y Henderson (1998. P.34) define la organización virtual como “un método estratégico que centra especialmente su atención en la creación, cuidado y desarrollo de los activos intelectuales y de conocimientos claves, mientras obtiene los activos materiales y tangibles en una compleja red de relaciones”.

Finalmente, desde la postura de los constructores de este artículo, los procesos virtualizados dentro de las organizaciones representan la simulación de varias instancias dentro de una estructura de hardware a través del software, la cual permite compartir recursos y distribuirlos de acuerdo a las necesidades de aplicaciones específicas que conviven en el mismo entorno, permitiendo sacar el mayor provecho a los recursos en forma dinámica, a costos relativamente muy bajos. Se presentan como alternativa estratégica que promueve la competitividad

y como valor agregado, permite la recopilación o minado de información, como estrategia para la construcción del conocimiento organizacional, basado en sistemas expertos, de caras a la toma de decisiones.

Gerencia del conocimiento y Sistemas Inteligentes

La Gerencia del Conocimiento, se concibe como un paradigma organizacional y se refiere al propósito de la organización por crear, desarrollar, mantener y hacer uso de su capital intelectual para el logro de sus objetivos estratégicos. Está relacionado directamente con el paradigma de la “Organización que Aprende” y maneja como eje fundamental, la máxima de que el activo más importante de las organizaciones, es su Capital Intelectual y sus activos de conocimiento.

Las organizaciones que aprenden, impulsan su relación con el entorno en forma participativa, de modo de comprenderlo y adaptarlo no solo al mundo local sino también global, del mismo modo en su organización, facultan a sus colaboradores para la construcción de una visión colectiva en donde se hace aprehensión de conocimientos y se comparte en forma dinámica y continuada, fomentando la colaboración mutua y el aprendizaje en equipo con el propósito de aplicar en forma sistemática, el paradigma de la gerencia del cambio.

Las tecnologías y su exponencial avance han promovido la necesidad de formar “Organizaciones Inteligentes”, es decir, organizaciones capaces de aprender continua y sistemáticamente para adaptarse a los requerimientos y posibilidades del entorno en que se desenvuelven. Con el advenimiento de la inteligencia artificial, se ha planteado la necesidad de diseñar e impulsar los denominados sistemas expertos, los algoritmos genéticos, la computación molecular o redes neuronales artificiales. Pero, ¿a qué nos referimos con Inteligencia Artificial? De acuerdo a lo que aseguran Russell y Norvin, la inteligencia artificial (IA), es una máquina electrónica capaz de imitar funciones cognitivas propias de la mente humana como: Creatividad, sensibilidad, aprendizaje, entendimiento, percepción del ambiente y uso del lenguaje (2009).

Básicamente esta tecnología acrecienta las ventajas competitivas en las organizaciones, dado que esta consiste en agentes inteligentes que reciben las percepciones del entorno y llevan a cabo acciones basadas en decisiones lógicas

auto-aprendidas por las aplicaciones inteligentes; y también trata las diferentes formas de representar esas funciones, tales como sistemas de producción, agentes reactivos, planificadores condicionales en tiempo real, para la toma de decisiones. En algunas de estas ramas, los resultados técnicos van muy por encima de las realizaciones prácticas.

Las redes neuronales artificiales como sub sistema de la Inteligencia artificial, consiste en algoritmos matemáticos que simulan en forma sencilla el funcionamiento en que las neuronas interactúan para procesar datos y aprender con la experiencia, (McLeod, 2000). A partir de las últimas tendencias en las ciencias Administrativas, la gestión del gerente debe ser abordada desde la Gerencia del Conocimiento. Este es uno de los temas cruciales del proceso de administración dentro de las organizaciones y representa una fuente fundamental para construir la ventaja competitiva. Si bien es difícil de definir, se le puede considerar como una disciplina con dos aspectos primarios: Trata al conocimiento como un componente vital de la organización que se refleja en la estrategia, en la política y la práctica en todos los niveles, y conecta en forma directa los resultados de la evaluación de la inteligencia de la organización con sus resultados positivos. La construcción de estas aplicaciones ha trascendido más allá del terreno de la información, ya que estas manipulan conocimientos e incluso hacen uso de la experiencia y opiniones del raciocinio humano. Estas aplicaciones diseñadas dentro del ámbito de las tecnologías de la información, son denominadas sistemas expertos de 5ta generación o inteligencia artificial. La diferencia fundamental que se registra entre un sistema inteligente y un sistema informático convencional, radica específicamente en que el convencional procesa datos y en el sistema de inteligencia artificial, se procesan conocimientos estructurados y desestructurados que son almacenados para posteriormente estar a la disposición del usuario en forma de reglas y estructuras del conocimiento. En resumen, los sistemas basados en inteligencia artificial tienen capacidades “heurísticas”, lo que supone que a través de estos, se propone resolverse planteamientos no conocidos o detectar los imprevistos. (Universidad de Nueva York, 2015)

Según Russell (2004:663), La toma de decisiones en la inteligencia artificial es una combinación de la teoría de la utilidad con la de la probabilidad para así construir un agente inteligente basado en la teoría de la decisión. Esta clase de agente puede adoptar decisiones en situaciones en las que un agente lógico no tiene forma de decidir debido a la presencia de la incertidumbre y objetivos contradictorios. Un agente basado en objetivos maneja una dicotomía entre estados buenos (cumplimiento de objetivos) y malos (no cumplimiento), mientras que un agente basado en la teoría de la decisión maneja una medida cuantitativa de la calidad de los estados.

Existe la expectativa de que la gente entienda que un sistema informático inteligente se comporte de forma parecida a un humano, pero esta afirmación se encuentra muy distante a la realidad. Si bien es cierto, los sistemas inteligentes intentan “simular” o “imitar” algunas capacidades sensoriales e intelectuales de los humanos, lo que los enmarca dentro de la virtualización de la inteligencia. Pero fuera de esto, la inteligencia artificial supone la potencialidad para reproducir algunos componentes de la mente humana, como por ejemplo la capacidad de aprendizaje, la deducción, inducción o la capacidad constructivista de la concepción del mundo, permitiendo la resolución de problemas desconocidos, a través de asociaciones entre conceptos y fenómenos que el ser humano es incapaz de concebir.

La inteligencia artificial constituye un inmenso campo de investigación que se califica en tres grupos importantes de tecnologías, a saber: El lenguaje natural que se dedica a que los equipos de procesamiento puedan leer, hablar e interpretar el lenguaje humano. La robótica, dedicada al desarrollo de programas táctiles y visuales que permite a la máquina interactuar con entornos y responder en función de estos y por último; los sistemas expertos que utilizan el conocimiento simbólico para la simulación de las respuestas de especialistas humanos.

Aplicaciones de los Sistemas Expertos en la Administración

Comprender un sistema experto, implica conocer las múltiples aplicaciones organizacionales que se pueden configurar o crear en beneficio de las

capacidades competitivas y aprehensión del conocimiento en las organizaciones. Por ejemplo, Citamos la ayuda al especialista en procesos en donde la cantidad de información para resolver determinados problemas, se hace inmanejable por el usuario, es acá en donde el sistema experto recurre a la taxonomía de manera de clasificar y mostrar patrones y tendencias, sugiriendo las posibles vías de resolución de acuerdo a las definiciones y conceptos parametrizados a lo interno, para afrontar la complejidad e incertidumbre. Esto ocurre gracias a la tendencia o paradigma denominado la ciencia de datos la cual consiste en la conjunción de matemáticas aplicadas, sistemas computacionales e inteligencia artificial con el fin de predecir comportamientos e inferir soluciones. (Schutt y O'Neil. 2013)

Otra ventaja competitiva y que permite la rápida y eficaz recuperación de un proceso medular cuando un experto abandona la organización, es la capacidad que los sistemas expertos poseen, de acumular, clasificar y resguardar grandes cantidades de conocimientos o saber hacer, sobre el proceso que deja acéfalo el experto que renuncia; el propósito de estos sistemas es preservar el conocimiento construido para su fácil acceso y como estrategia de apoyo a la toma de decisiones. Dentro de una organización de tipo tradicional, la despedida de un experto impacta directamente sobre la operación y la curva de recuperación y aprendizaje del nuevo experto, por lo general es lenta y cuesta mucho dinero.

De igual manera los sistemas expertos aprenden y promueven el aprendizaje de los colaboradores, aun cuando estos no tengan experiencia en los procesos. En este ámbito el sistema actúa como mediador y tiene la capacidad de generar conclusiones sin la intervención del experto humano, esta interacción permitirá que el usuario no experto, alcance en corto tiempo la destreza necesaria para tener dominio del proceso.

Reflexiones

El mundo global está cambiando a pasos acelerados y en esto ha sido determinante la evolución de las tecnologías de la información. Estos cambios paradigmáticos se suscitan tan rápidamente que el gerente no termina de asimilarlo completamente y emergen nuevos paradigmas que sustituyen el

anterior. Las organizaciones virtuales también están desplazando la forma de operación e interacción que se desarrollan en las tradicionales y estos es gracias también al aporte de las tecnologías de información, solo es cuestión de tiempo para que esta tendencia se haga un estándar. Los sistemas expertos también hacen lo propio para generar conocimientos disruptivos, necesarios para crear las estrategias que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo sustentable de las organizaciones. La aprehensión de conocimientos es vital en esta era, en donde todo el globo esta interconectado en red, las ventajas competitivas están a la disposición de las organizaciones más ágiles y que mejor se adapten al entorno, por ello las organizaciones virtuales e inteligentes están más vigentes que nunca. El futuro es prometedor, las organizaciones tradicionales terminara sucumbiendo si no se adaptan a estas nuevas tendencias, el nivel competitivo del profesional le permitirá tener presencialidad global y mercadearse como una marca personal y de valor. El liderazgo y las competencias del gerente también deben adaptarse a los cambios pues las estructuras se aplanan y los niveles supervisoríos tienden a reestructurarse. La gerencia del conocimiento es un dominio que recurre a diversas disciplinas desde un enfoque transdisciplinario y es esta tendencia garantía de sostenibilidad y sustentabilidad organizacional.

Referencias

- Area, M., y Adell, J., (2009) *E-learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales*. En J de Pablos (Coord): Tecnología Educativa. La Información del Profesorado en la era de Internet. Aljibe, Malaga, pags 391-424. Disponible en la URL: <https://SKAT.ihmc.us/rid=1Q09K8F68-1CNL3W8-2LF1/e-learning.pdf>
- Ceberos, A., (1993) *La competitividad agropecuaria en condiciones de apertura comercial*. *Comercio Exterior*, 43: 946-953.
- Child, J., y Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation managing alliances, Network and Joint Ventures*. Oxford University. Press. New York
- Davidow, W.H., y Malone, M.S., (1992) *The Virtual Corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. Harper Business. New York.

- Etkin Jorge (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Ferraz, J.C., Kupjer, D., y Looty, M., (2004) *Competitividad Industrial en Brasil. 10 años después de la liberación*. Revista de la CEPAL 82:91-119.
- GIULIANO V. E. (1982) “*The Mechanization of office Work*”. Scientific American, 247: 149-164.
- Goldam, S., Nagel, R., y Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organization*. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Gray, M., Hodson, N., Gordon, G., (1995) *El teletrabajo: Aspectos generales*. Fundación Universidad-Empresas, Madrid.
- Hampton, D.R. (1999). *Administración*. México. Mac-Graw-Hill.
- Kaufmann, P.J. y Dant R.P. (1992), “*The dimension of commercial exchange*”. Marketing letter, 3(2): 171-185.
- Mcleods R., Jr. *Sistemas de Información Gerencial*. Editorial Pearson. Educación, S.
- Russell S., y Norvin, P., *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Prentice-Hall Press; 2009
- Saabel, W., Verduijn, J.M., Hagdow, L., Kumar, K., (2002) “*A model of virtual organization: a structure and process perspective*” Electronic Journal of Organization Virtual ness, 4 (1): 1 -16.
- Schutt, R, O’neil, C. *Doing data science: Straight talk from the frontline*. O’Reilly Media, Inc.; 2013 Oct 9
- Subotovsky, S., (2012) *Comunidades Virtuales: El gran reto del e-learning*. https://elearningamericalatina.com/edicion2/tr_1.php
- Universidad de Nueva York. *What is data science?* 2015; Disponible en: <https://cde.nyu.edu/what-is-data-science/> Consultado en Septiembre de 2019.
- Venkatraman, N., y Henderson J.C., (1998) “*Real strategies for virtual organizing*” Sloan Management Review, Otoño: 33-48.
- Zimmermann, F. (1997) “*Structural and Managerial Aspect of Virtual Enterprises*” Paper presentado en la European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions – New perspectives on Management, Communication and Information technology, Paderborn.

CAPITULO 5

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS EN LA COMPLEJIDAD ECONÓMICA VENEZOLANA

Neyda Ibañez
Ruben Castillo
Miguel Mujica

Introducción

Actualmente, Venezuela se encuentra en la peor crisis histórica de sus indicadores macroeconómicos, descrito por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2018) el entorno económico venezolano durante el 2018 se vio afectado por los altos índices de inflación y decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

De acuerdo a la CEPAL (2018) el PIB de la economía venezolana se redujo por quinto año consecutivo en 2018, acumulando una contracción del 44,3% respecto al PIB de 2013, y se estima que al finalizar este año 2019, será una contracción, de 67,4% con respecto al PIB de 2013. De igual forma, la CEPAL (2018) afirman que el año 2018 fue el quinto año con tasas de inflación de más de dos dígitos y la tasa mensual promedio fue de 127,9%

Dentro de estos sectores económicos deprimidos, las Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas (PyMIS) han sido afectadas, expresado por Luna (2013), a pesar de que son las de mayor impacto en la economía de una nación, debido a su capacidad de absorber parte de la población activa, su flexibilidad, así como su adaptabilidad para satisfacer las necesidades del mercado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2018) expresa que las PyMIS suelen tener entre el setenta y el noventa por ciento de los empleados, demostrando su importancia en cualquier economía. En Venezuela, de acuerdo con Utrera (2019) las PyMIS representan el mayor generador de

empleo ocupando el 67% de la fuerza laboral venezolana, y éstas necesitan manejar un entorno muy particular.

En este contexto de depresión de la economía venezolana, se manifiesta en que la mayoría de las industrias están trabajando entre el 10% y 20% de su capacidad instalada, afirmación realizada por Castillo (2019), Director de la Cámara Venezolana de Fabricantes de Productos Automotores, FAVENPA, y agrega que muchas industrias han cerrado debido a la situación económica del país.

Este estudio se ubica en el Estado Carabobo por ser uno de los más importantes parques industriales del país venezolano, Rodríguez (2019) manifiesta que en ésta se ha consolidado el 90 % de las fábricas de caucho, 72% de las empresas de autopartes, 64% de las ensambladoras de vehículos, 60% de la industria química, 55% de la manufactura de alimentos y 60% de la agroindustria, por esta razón se ha ubicado el estudio en las PyMIS del sector autopartes del estado carabobeño, que a su vez representa un volumen importante en la generación de empleo y de su cadena de suministros

La complejidad económica ha incidido en los procesos internos de las PyMIS del sector autopartes, tal como plantean Ibáñez y Castillo (2019) el sector automotriz en Venezuela está seriamente afectado, debido a que en un lapso de 10 años, 2008-2018 ha registrado una disminución del 89,8% de las ventas de autopartes, obligando a éstas a evolucionar, observándose un redimensionamiento de las empresas.

Por consiguiente, esta complejidad económica venezolana, es de interés para los estudiosos sobre el campo de la gerencia. En este campo, Cantillo y Gutiérrez (2015) definen que las estrategias adecuadamente formuladas ayudan a combinar los recursos o medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Con base en estos criterios se considera tanto los atributos como las deficiencias internas de la organización, para optimizar la administración de los recursos, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el

entorno con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, o al menos de mantenerse operativas.

En correspondencia con lo descrito, se establece como objetivo general: determinar las estrategias gerenciales coyunturales en las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019.

En consecuencia, el desarrollo de este artículo se organizó en cuatro partes: en la primera se muestra la situación contextual, la segunda sección para la metodología empleada. La tercera muestra los resultados; y en la cuarta parte se encuentran las conclusiones.

Situación contextual

El entorno económico nacional durante el año 2018 se encontró afectado por los altos índices de inflación y decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Para Ibañez y Castillo (2019) se debe en gran medida al fenómeno que aqueja actualmente al país, la escasez, falta de liquidez y volatilidad en precios, falta de materia prima nacional-insumos, repuestos, falta de inversión en infraestructura y disminución en la capacidad adquisitiva de la población; por lo cual, ante este contexto económico complejo, es un desafío, alcanzar la meta de ser competitivos.

Tal y como lo describe De León (2018), Venezuela era uno de los países de América Latina con una de las economías más sólidas, derivada de su bonanza petrolera, en la década de 1980, contaba con un PIB per cápita casi que triplicaba a Colombia. No obstante, actualmente el Producto Interno Bruto viene reduciéndose sostenidamente desde el 2013 según cifras del Banco Central de Venezuela (2019), las actividades de producción primaria (agricultura, minería, petróleo), secundaria (manufactura) y actividades terciarias (comercio y servicios) se han reducido, unido a que actualmente se tiene una alta diáspora de mano de obra calificada venezolana.

En estos sectores económicos se encuentran afectadas las Pequeñas y medianas industrias (PyMIS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2018) expresa que las PyMIS suelen tener entre el setenta y el noventa por ciento de los empleados, demostrando su importancia en cualquier economía. En Venezuela, éstas necesitan manejar un entorno muy particular, atípico, un país cuyo ingreso, en su mayoría, proviene de la oferta petrolera signada a la inestabilidad de sus precios internacionales, una economía volátil, una población que se empobrece y un gobierno que promueve una nueva versión del socialismo.

En esta situación, los gerentes de las empresas y organizaciones pequeñas ubicadas en Venezuela, difícilmente pueden mantenerse al margen del acontecer político y social del país donde hay una mayor propensión a los riesgos, que para el caso de estudio se encuentra en el sector automotriz, y en ella, las Pequeñas y medianas industrias (PyMIS) de autopartes.

Para Peraza (2018) éste se ha constituido en un sector que ha contribuido a impulsar el desarrollo del país evidenciado en el aporte para la formación de mano de obra calificada, la capacidad para transformarse, impacto en el empleo, utilización del valor agregado nacional e inversión de ahorros propios. Es por ello que este estudio se concentra en las PyMIS de autopartes, y del Estado Carabobo por considerar a esta región como emblemática de la empresa nacional, ya que concentra una proporción importante del parque industrial venezolano.

Este sector de autopartes ha sido afectado por la situación política, económica, social, e institucional de Venezuela. En este sentido, Ibáñez y Castillo (2019) presentaron que el sector automotriz en Venezuela está seriamente afectado, debido a que registró para el cierre del año 2018 un descenso en las ventas de vehículos Completely Knock Down (CKD) o kit de ensamblaje de 14,6% con respecto a 2017 y una reducción de 98,7% respecto a 2008, mientras que las ventas de autopartes para 2018 se redujeron en un 45,5% con respecto a 2017 y en un lapso de 10 años, 2008-2018 una disminución del 89,8%.

Al respecto, Ibáñez y Castillo (2019) exponen que Venezuela está ante una mega depresión económica, ya que incluye dos características: 1) un declive del PIB mayor del 10%; y 2) una recesión que dure 3 o más años. Factores que ha sostenido con una:

- Importante disminución sostenida de la producción y el consumo.
- Incremento del desempleo.
- Restricción del crédito.
- Reducción de la producción y de la inversión, (Quiebras).
- Montos reducidos de comercio.
- Alta volatilidad en el tipo de cambio. Generalmente devaluaciones.
- La deflación o la hiperinflación también son fenómenos comunes
- El PIB de Venezuela tiene una caída acumulada con estimado para el 2019 del 67,4%.

Sin embargo, Roig (2017) presenta que el sector empresarial, pese a las circunstancias del entorno económico venezolano, dada la elevada inflación y la escasez, siguió creyendo en el progreso del país; en el entendido, de que las empresas se mantienen en la competencia con algunos productos innovadores, los cuales a pesar de haber sufrido una serie de cambios y transformaciones en el manejo interno y externo de sus empresas, aún, continúan con vida en el nicho de mercado incursionado

Para Ibáñez y Castillo (2019), a diferencia de lo que muchos creen, la crisis está obligando a evolucionar a las PyMIS, observándose un redimensionamiento de su estructura por el tamaño del mercado, las disponibilidades de productos, frecuencia de compra, las rutas de distribución, ratificando que es muy importante saber qué producto el venezolano está interesado en adquirir.

Lo anterior, puede conllevar a un pensamiento complejo que expone Morin, Ciurana y Motta (2006) se intenta “salir del estado de desarticulación y fragmentación del saber contemporáneo y de un pensamiento social y político,

cuyos modos simplificadores han producido un efecto de sobra conocido y sufrido por la humanidad presente y pasada” (pp.44-45).

Es así como pensar estratégicamente en un entorno complejo, requiere enfrentar a un problema, a una tendencia, o eventualidades que parecen estar constituido por un todo y en el cual según Descartes (1983) podría convenir descomponer ese todo en sus elementos constitutivos, pero según Morin, et al. (2006) en entornos complejos se debe abordar en forma de espiral envolvente, al considerar que el punto final, puede ser el comienzo, necesita un mayor análisis, que solo ubicarse de las partes al todo y del todo a las partes.

En este orden de ideas, los principios de Descartes (1983) no deben estar aislados del nuevo paradigma, pues el gerente con pensamiento complejo para Morin, et al. (2006), “necesita de la lógica aristotélica pero a su vez transgredirla” (p.43). En esta misma línea se encuentra Martínez (2006) al expresar que “Newton, en su humildad y consciente de sus limitaciones, solía decir que si él había logrado ver más lejos que los demás era porque se había subido sobre los hombros de gigantes” (p.36)

Debido a lo expuesto, es necesaria la autopoiesis del gerente ante un entorno signado por la complejidad y el caos, es así como el *gerente complejo* lo definimos en Ibáñez, Castillo y Mujica (2018) como aquel capaz de estar en un proceso innovador continuo y recursivo, identificando las oportunidades que puede presentar la unificación de los paradigmas en el que ha transcurrido el ser humano, con sus diferentes factores naturales, históricos, sociales, informáticos, entre otros, cuidando los factores psicoemocionales y el significado de la oportunidad para autoorganizarse.

En atención a lo anterior, en esta complejidad económica de Venezuela, donde se tiene una insuficiente producción, escasez y alta inflación en los productos, es de interés los estudios sobre las estrategias que han aplicado las PyMIS, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, o al menos de mantenerse operativas.

Por consiguiente, se formulan las siguientes interrogantes ¿Cuáles han sido las estrategias gerenciales coyunturales que han permitido a las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes mantenerse operativas en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019?

¿Cuáles han sido los factores que afectaron el desempeño de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019?

¿Cuáles han sido los factores considerados por las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para el diseño de sus estrategias para mantenerse operativas en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019?

¿Cuáles son las estrategias estructurales de cooperación organizacional que las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo ha adaptado a su realidad en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019?

Ante esto, se establece como objetivo general: determinar las estrategias gerenciales coyunturales en las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019.

En este sentido, la investigación contempla tres objetivos específicos: Primero, diagnosticar los factores que afectaron el desempeño de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019.

Segundo, identificar los factores considerados por las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para la formulación de sus estrategias desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019.

Tercero, describir las estrategias estructurales de cooperación organizacional que las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo ha adaptado a su realidad en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019.

Para lograr estos propósitos se acudió al campo propiciando el contacto entre los investigadores y los informantes seleccionados de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para el desarrollo de la investigación, enmarcando la metodología en la investigación cuantitativa.

Materiales y métodos

Desde el punto de vista epistemológico el estudio se ubica en el paradigma científicista, cuantitativo y objetivista, de arraigo positivista, dado que los objetivos específicos requieren diagnóstico, identificación y descripción para la determinación de las estrategias gerenciales coyunturales en las PyMIS en el contexto de la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019.

Asimismo, los investigadores de este estudio y su ontología en el proceso se encauzaron hacia las características propias del positivismo por la naturaleza del tema de estudio, que determinó el método a emplear. La producción del saber se realizó usando el *método cuantitativo* considerando que la naturaleza del tema estudiado determinó el método a emplear, tal como expresa Durkheim (2002), Ferrater (2004a, 2004b) al afirmar que es el objeto de estudio quién, dada su propia naturaleza, determina el método a utilizarse para abordarla.

Por consiguiente los postulados de Comte y Durkheim fueron fundamentales para determinar los métodos de investigación a utilizar en este estudio. Por consiguiente, los métodos de investigación que se utilizaron fueron el deductivo y el inductivo; y aunque el proceso es doble, como afirma Palella y Martins (2004), Sierra (2005) al encaminar la investigación de lo particular a lo universal (*inducción*) y de lo universal a lo particular (*deducción*), el camino, el método es

único, sobre todo en la práctica, ya que el mismo proceso de inducción no puede efectuarse sin el auxilio del raciocinio deductivo, y toda deducción supone una inducción previa.

El nivel de investigación es de tipo descriptiva, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) manifiestan que ésta busca especificar propiedades, característica y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. En razón a esto se puede afirmar que el presente estudio está enmarcado en este nivel por su intencionalidad de determinar las estrategias en las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la complejidad económica venezolana.

Según el grado de abstracción se caracterizó por ser un estudio aplicado o utilitario, según el nivel de conocimientos se ubicó en el tipo descriptiva, y según la estrategia empleada, estilando para la investigación, una combinación de estrategia de campo y documental, en este tipo de investigación se requiere Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p.14).

Las PyMIS de autopartes conocen su accionar diario, y en consecuencia, de ellos, se pueda obtener la información para diagnosticar los factores que afectaron el desempeño de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo, así como identificar los factores que las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo han considerado en la formulación de sus estrategias y, describir las estrategias estructurales de cooperación organizacional de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en la complejidad económica venezolana, y de allí determinar las estrategias coyunturales en las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la complejidad económica venezolana.

De lo señalado anteriormente, la población está conformada por las empresas agrupadas en la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (FAVENPA), y la componen 58 empresas fabricantes de autopartes. Por lo que se considera una población finita y conocida considerando que es un gremio que agrupa las empresas más relevantes del sector con una antigüedad de más de 50 años.

Para la determinación de la muestra se escogió como técnica de muestreo, el Probabilístico aleatorio simple al azar sin reemplazamiento, dado que la población es relativamente pequeña y finita con todos sus integrantes conocidos, y arrojó como resultado 31 PyMIS de autopartes ubicadas en el Estado Carabobo.

Para la recolección de la información se utilizó *la técnica de la encuesta escrita, la observación participante, y la observación documental*. Cabe considerar, que la observación participante fue fundamental para la recolección de información y corroborarlo con las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario, siendo éste uno de los instrumentos utilizados.

El cuestionario, definido por Arias (2006) como una “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p.74). Los instrumentos empleados para recolectar los datos en el recorrido fueron el cuestionario, la presentación de cuadros, presentación de figuras-gráficos, presentación en tablas, y la presentación del trabajo escrito.

Resultados

Los resultados se presentan por objetivos, para ello los objetivos específicos, comenzaron por el diagnóstico los factores que afectaron el desempeño de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019, y ellos fueron: 23% bajo nivel de ventas, 16% dificultad para obtener financiamiento, 10% dificultad para diferenciar autoempleo del emprendimiento, 10% ineficiencias en la producción, 7% problemas de tecnología en la empresa, 7% falta de la productividad de la mano de obra, 3%

tamaño de la empresa, 3% personal poco calificado, 3% elevados costos laborales, 3% problemas en la calidad de servicio, 3% malas cobranzas, 3% problemas de distribución, 3% incumplimiento en los tiempos de entrega de los proveedores, 3% mala calidad de los insumos y materias primas, 3% clima corporativo.

De estos resultados, se interpreta que la complejidad económica ha incidido en sus procesos internos, y en este escenario, refleja que la capacidad empresarial y organizativa se convierte en factor estratégico para el mantenimiento operativo de las mismas, y su carencia constituye un factor que afecta el desempeño y los procesos de redimensión y rediseño de las PyMIS en estudio.

También se identificó a los factores considerados por las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para la formulación de sus estrategias desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019, los cuales son: 16% experiencia en el negocio y su tradición, 13% seriedad de la empresa, 7% excelente recurso humano (personal técnico), 7% imagen de marca, 7% distribución, 7% productos (servicios especializados) 7% estrategias de venta, 3% escasa competencia, 3% desarrollo de nuevos productos, 3% bajo costo del producto, 3% alianzas estratégicas, 3% diversificación de los productos, 3% tecnología de punta, 3% financiamiento, 3% innovación, 3% relaciones con los sindicatos, 3% acuerdos con entes del Estado, 3% publicidad, promociones, 3% calidad del servicio (soporte técnico), 0% acceso a las divisas preferenciales.

Siguiendo con los objetivos, se describe las estrategias estructurales de cooperación organizacional que las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo ha adaptado a su realidad en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019, entre ellas se tienen las siguientes:

- a) El 80% está en adecuación de sus normas y estándares para formar clúster que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar los factores que afectan el desempeño de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo, dado

que el 100% considera que tienen a su favor la proximidad geográfica, y que facilita a las PyMIS compartir información, tecnologías, denominaciones de origen, así como también el prestigio alcanzado por el clúster.

- b) El 100% considera la estrategia de la Asociatividad, como un mecanismo de cooperación entre las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo, las cuales en un 60% se han unido de manera voluntaria a través de la Alianza Estratégica para un Comercio Seguro BASC Venezuela A.C., para la obtención de un objetivo en común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.
- c) El 100% considera que las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo se han convertido en Distrito Industrial, al conformarse aglomeradas en la Alianza Estratégica para un Comercio Seguro BASC Venezuela A.C., orientadas a un mismo sector industrial, y concentradas en una misma área, que se complementan mutuamente y cooperan intensivamente para favorecer la competitividad de la aglomeración.
- d) El 100% considera que las PyMIS del sector autopartes están en proceso de adecuación en Redes de empresas, al estar conformadas por un número limitado de empresas, las cuales son claramente identificables y su composición es menos variable. Los miembros de una red no pertenecen necesariamente al mismo territorio.

En consecuencia, se determinó las estrategias gerenciales coyunturales en las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la complejidad económica venezolana desde el segundo trimestre 2017 al segundo trimestre 2019, entre ellas se tienen:

1. Considerar el poco impacto real de sueldos y salarios sobre los costos,
2. Estudiar el grado de sensibilidad sobre su estructura de costos de las nuevas regulaciones,
3. Revisar la estrategia de precios, por diferencias entre la inflación y devaluación,
4. Redefinir el portafolio de productos,

5. Ser agresivos en el esquema de ventas, eliminando el crédito, y migrando a pre-pago o de contado,
6. Optimizar todos los procesos internos, eliminando la burocracia, actuar con rapidez y flexibilidad,
7. Intensificar la cobertura en moneda dura, inventarios y bienes durables,
8. Reestructurar o rediseñar los canales de ventas y distribución, priorizando plataformas online,
9. Priorizar en hiperinflación es más importante el ajuste de precios que la cuota de mercado,
10. Ser cuidadoso con los esquemas de dolarizar precios, pues hay marcadas diferencias entre la inflación y la tasa de variación del tipo de cambio.

Conclusiones

La principal conclusión del estudio es que las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo está en capacidad de identificar los factores y las estrategias estructurales y coyunturales, con sus diferentes factores naturales, históricos, sociales, informáticos, entre otros, cuidando los factores psicoemocionales y el significado de la oportunidad para autoorganizarse en la la complejidad económica venezolana entre el segundo trimestre 2017 y el segundo trimestre 2019.

En el caso de las PyMIS de autopartes, la complejidad económica ha incidido en sus procesos internos, y en este escenario refleja que la capacidad empresarial y organizativa se convierte en factor estratégico para el mantenimiento operativo de las mismas, y su carencia constituye un factor que afecta el desempeño y los procesos de redimensión y rediseño de las PyMIS en estudio.

Considerando lo expuesto, las pequeñas y medianas industrias del sector autopartes del Estado Carabobo cuentan con la alianza empresarial para un comercio seguro BASC Venezuela, A.C., para contribuir con sus normas y estándares a sistematizar la productividad, mejorar la seguridad de la cadena logística y ayudar a las organizaciones a la aplicación de estrategias de

cooperación a través de la cual pueden lograr la integración empresarial, entre ellas: clúster, asociatividad, distrito industrial y redes de empresas.

Cabe resaltar que las pequeñas y medianas empresas de autopartes del Estado Carabobo están conformando un nuevo tejido organizacional que propende con el diseño e implantación de estrategias adecuadas a sus relaciones con el entorno para tener una PyMIS sana en resultados y sostenible en el tiempo.

Finalmente, se concluye con las siguientes estrategias gerenciales coyunturales:

1. Considerar el poco impacto real de sueldos y salarios sobre costos,
2. Estudiar la sensibilidad en nuevas regulaciones - estructuras de costos,
3. Revisar la estrategia de precios, por diferencias entre la inflación y devaluación,
4. Redefinir el portafolio de productos,
5. Ser agresivos en esquema de ventas, eliminando el crédito, migrando a pre-pago o de contado,
6. Optimizar todos los procesos internos.
7. Intensificar la cobertura en moneda dura, inventarios y bienes durables,
8. Reestructurar los canales de ventas y distribución, priorizando plataformas online,
9. Priorizar en hiperinflación el ajuste de precios sobre cuota de mercado,
10. Ser cuidadoso con los esquemas de dolarizar precios, pues hay marcadas diferencias entre la inflación y la tasa de variación del tipo de cambio.

Estas estrategias, pudieran funcionar desde un punto de vista sistémico, al considerar que el Estado podría establecer una agenda emergente de modo de favorecer a las PyMIS del sector autopartes para pasar de la aplicación de estrategias gerenciales coyunturales a la implementación de estrategias estructurales.

Referencias

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. ed., Caracas: Episteme.
- Banco Central de Venezuela (2019). *Producto interno bruto, serie desde 1950. Precios corrientes y constantes*. Recuperado de: <http://www.bcv.org.ve/estadisticas/producto-interno-bruto> el 14 de julio de 2019
- Cantillo, M. y Gutiérrez, M. (2015). *La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la*

- búsqueda del éxito empresarial.* (Trabajo de grado). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia.
- Castillo, R. (agosto, 2019). *Estrategias empresariales para la sustentabilidad del sector industrial en el entorno económico complejo venezolano.* En J. Pineda (Presidencia Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo). Ciclo de talleres por el 37 aniversario de la promulgación de la ley de ejercicio de la profesión de Licenciados en Administración, Valencia., Venezuela.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2018). *Balance de las economías de América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: Autor
- De León, G. (2018). Diáspora venezolana, Cartagena más allá de las cifras. *Revista Jurídica Mario Alario D'Filippo*, 10(20), 111-119.
- Descartes, R. (1983). *Discurso del método: Reglas para la dirección de la mente.* España:Orbis, S.A.
- Durkheim, E. (2002). *Las reglas del método sociológico.* (L. Echevarría, Trad.) Barcelona, España: EdicionesFolio, S.A. Biblioteca de Filosofía. Trabajo original publicado en 1895
- Ferrater, J. (2004a). *Diccionario de filosofía (A - D).* España: Ariel, S.A.
- Ferrater, J. (2004b). *Diccionario de filosofía (K - P).* España: Ariel, S.A.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (agosto, 2019). *Entorno complejo venezolano para la sustentabilidad del sector industrial.* En E. López (Presidencia del 1er congreso internacional y 2do nacional de ciencia tecnología y empresa de la Universidad Aturo Michelena), Simposio Internacional de investigación en Ciencias Administrativas y Gerenciales: emprendimiento y gestión de negocios.
- Ibáñez, N; Castillo, R; y Mujica, M. (2018). *Epistemología de la gerencia y sus métodos.* 3ª ed Madrid: Académica Española.
- Luna, J. (2013). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* (Tesis Doctoral). Universidad de Celaya, México.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa: Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos y métodos etnográficos.* 2ª ed. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Morin, E., Ciurana, E. y Motta R. (2006). *Educación en la era planetaria.* España: Gedisa S.A.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2018). *Perspectivas económicas de América Latina.* París: OCDE

- Palella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 1ª reimpresión. Venezuela: FEDUPEL.
- Peraza, R. (2018). Las PYMIS y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(21), 131-144.
- Rodríguez, J. (2019). *Cámara de Industriales del Estado Carabobo: La Industria Tocó Fondo*. Recuperado de <https://www.venezuelaempresarial.com.ve/noticia.php?post=2993>
- Roig, J. (2017). *Sobre economía del país. Este año ha sido el peor de la historia*. Recuperado de: <https://www.panorama.com.ve/politicaeconomia/Jorge-Roig-sobre-economia-del-pais-Este-ano-ha-sido-el-peor-de-la-historia-20170713-0003.html> el 11 de julio de 2019.
- Sierra, R. (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodica general de su elaboración y documentación*. 5ª ed. 4ª reimp. España: Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*, 5ª ed. Caracas: FEDEUPEL.
- Utrera, M. (2019). Factores de desempeño corporativo de las PyMIS del municipio Valencia Estado Carabobo-Venezuela, bajo el enfoque de la competitividad sistémica. (Tesis Doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.

CAPITULO 6

GESTIÓN DE CONTROL: LA PRÁCTICA GERENCIAL CON DIMENSIÓN ÉTICA

Víctor Pinto
Patricia Díaz

Introducción

En el desarrollo de la práctica gerencial, diariamente, millones de personas producen infinidad de nuevos conocimientos en el ámbito de la administración, adaptando procedimientos, organizando actividades, o simplemente desarrollando su labor cotidiana; entonces, dado que buena parte del conocimiento se genera en las empresas, es necesario capitalizar la práctica profesional de gerentes, directores y de todo el personal, en favor de una mejor gestión. Al respecto, Díaz (2019:64) enfatiza que: “De esta forma, se consolida la profesión en administración y se inicia la instrumentación de los conocimientos teóricos y prácticos de la administración empresarial”. En este sentido, el saber, utilizado como “saber qué”, está relacionado con lo teórico, y el saber, seguido de un verbo en infinitivo, se asocia a lo práctico, estos conceptos se asocian a la generación de competencia, la cual se entiende como un mecanismo por el que los individuos comprenden y controlan su entorno.

De acuerdo con lo anterior, es para la gerencia un aspecto de suma importancia encarar el proceso de gestión del conocimiento, requerido para estimular las competencias de las personas en las empresas. Es a través del conocimiento que la gente toma conciencia de sus responsabilidades, vinculado esto con el estímulo a la integridad para sustentar la gestión con valores. De igual manera, esa gestión debe ser capaz de dibujar las oportunidades en el futuro, es decir, soltar el pasado para trabajar en la creación, esto es, entender la innovación como una herramienta mediante la cual la organización puede determinar su propio destino.

La innovación, supone renunciar, sistemáticamente, dejar pasar para encontrarse con lo desafiante y novedoso. La novedad, por su parte, también debe orientar a las organizaciones a procurar sistemas de mediciones para hacer seguimiento, y así alinearse con su estrategia. Es en el contexto de los valores, la innovación, el aprendizaje y el seguimiento, que el desarrollo de la práctica gerencial se encuentra con la gestión de control, siendo ésta responsabilidad de la alta administración y la dirección.

En este orden de ideas, la presente investigación, surge como una manera de capitalizar el trabajo de un gerente, para crear y aportar conocimiento en el área de la gestión estratégica. El abordaje metodológico de este trabajo, se realizó desde los métodos cualitativos y la teoría fundamentada, las cuales, a través de la observación directa y participante, permitió alcanzar los objetivos de investigación propuestos.

El artículo, ha sido estructurado en tres partes fundamentales, siendo la primera de ellas, la conceptualización de la gestión de control, donde se presentan los resultados de la revisión de los escritos y postulados de diferentes teóricos. La segunda parte, referida a la dimensión ética de la práctica gerencial, que emerge a la luz de valores humanos para afrontar la cotidianidad de la gestión y el proceso de toma de decisiones.

La tercera parte, que refiere la metodología empleada para alcanzar el objetivo de investigación. Y finalmente, se presentan las reflexiones finales, que no es más que la teorización de los datos surgidos a lo largo del proceso de investigación y que permiten dar cierre a la investigación.

1. Fundamentaciones teóricas de la gestión de control

Las organizaciones modernas, se debaten entre situaciones diversas que provienen de un entorno que es fuente de inestabilidades y cambios constantes, por consiguiente, entre organización y entorno se establece un fuerte intercambio

de energía, recursos e información, entre otros elementos, y permite determinar que tanto su estructura, como su desempeño se explican mediante la teoría de sistemas. En este orden de ideas, las organizaciones, relacionan sistema y mundo, es decir, constituyen una realidad compleja organizada, y es por ello que desde la visión de la complejidad, se considera a la organización como un sistema complejo en el que operan lógicas diversas.

Dentro de este sistema complejo, la administración cumple una función protagónica, aunque su percepción como ciencia es de data reciente, puesto que entre las ciencias sociales, según Follari (2000) la primera en advertir esta situación fue la sociología, seguida de la economía y finalmente de la administración, con los planteamientos de Taylor en 1911, fundamentada teóricamente sobre bases sólidas que provienen del pensamiento de eminentes teóricos. De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004:6), la administración asume el carácter científico a partir de los siguientes fundamentos: sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos; obtención de armonía en acción grupal, en lugar de discordia; consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico; obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida, y desarrollo de la plena capacidad de los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Con base en estos planteamientos, la administración es una manera de advertir la realidad desde una postura epistémica. Se concibe entonces, la administración como un proceso mediante el cual se planifica, organiza, coordina, dirige y controla el trabajo de los miembros de una organización, procurando siempre el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos fijados. Administrar, implica establecer un conjunto de lineamientos para lograr la máxima eficiencia posible en la coordinación de una entidad, y combinar apropiadamente el trabajo de las personas con los materiales necesarios para el logro de los objetivos, hecho este que se traduce en eficacia organizacional.

Es de este modo que, la tarea de administrar, plantea el control como un proceso que permite anticipar las posibles desviaciones de los resultados obtenidos sobre los estándares e intenta corregir tales desviaciones, orientando las actividades de las personas de la organización hacia el alcance de su misión, visión y objetivos, dando cumplimiento así a la filosofía organizacional. Desde el punto de vista administrativo, el control está centrado en medir, para corregir el desempeño individual y de la organización en su conjunto, de cara al cumplimiento de los planes.

Por consiguiente, la importancia del control radica en el esfuerzo que deben aplicar los responsables de la administración, en el desarrollo de sus actividades diarias, y a través de todas las demás funciones atribuidas a la gestión. En este sentido, las principales características que resaltan la importancia del control son:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Permite determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, para impedir que se vuelvan a presentar en el futuro.
- Facilita localizar a los sectores responsables y establecer medidas correctivas.
- Proporciona información sobre la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en el logro de la productividad de la empresa.

El control, se constituye entonces, en una guía para alcanzar los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles, por ello, se plantea como un proceso de retroalimentación de información sobre la eficiencia y la eficacia. Bajo esta premisa, surgió el concepto de gestión de control, para considerar las multivariantes existentes en el marco complejo de relaciones entre personas,

normativas, procedimientos, tecnología y otros elementos, y por lo tanto, su abordaje se vuelve complejo cuando se suman varias perspectivas.

En concordancia con lo planteado por Morin, Curiana y Motta (2002:89), la gestión de control se enmarca en la complejidad de la organización, ya que se trata de un proceso muy informado, con numerosas interrelaciones, y no se conocen todas las lógicas internas. Tal proceso, reacciona al contexto y se transforma, siendo el resultado de una acción, aquel que comúnmente nunca es el que estaba previsto. Tal como lo señalan Robbins y Coulter (2005:125) “los gerentes aspiran que sus organizaciones logren niveles altos de desempeño, y una manera de lograrlo es investigando las mejores prácticas que usan las organizaciones exitosas”. De esta manera, al compararse a sí mismos con los mejores, los gerentes logran determinar brechas de desempeño específicas y áreas para optimizar, además, pueden establecer en dónde se requieren mejores controles para el trabajo que se lleva a cabo, y de esta manera pueden dar respuesta a la complejidad que implica la gestión de control.

Por otra parte, Stoner, Freeman y Gilbert (1996:221) precisan que “las organizaciones utilizan a los procedimientos de control para garantizar razonablemente que están avanzando, de manera satisfactoria, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de forma eficiente”; en consecuencia, los sistemas de control son necesarios porque una vez que los gerentes establecen sus planes y estrategias, deben garantizar que éstos se cumplan. Los gerentes deben encontrar formas de controlar lo que pasa en sus organizaciones, para asegurar propiciar la conciencia de control en su gente, mejorar la calidad, reducir los costos y asegurar de manera razonable el avance de la organización de acuerdo a lo planeado.

Asimismo, los actuales sistemas de control, enmarcados en la función de control administrativo, combinan lineamientos que se orientan a contribuir en el logro de los objetivos de la organización, y según Mantilla (2005:14) se agrupan en las

categorías de: confiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de leyes y regulaciones del entorno, haciendo énfasis en la idoneidad de los recursos humanos.

En medio de lo dinámico, cambiante y globalizado del mundo de hoy, en donde la sustentabilidad de las empresas es prioritaria, la gestión de control se presenta como un tema de estudio de especial interés por parte de toda persona o profesional que intervenga de manera directa en la administración y conducción de un negocio, con el propósito de proteger los intereses de los accionistas, acreedores, empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general, mediante la contribución que los controles hacen a la obtención de seguridad razonable sobre el logro de objetivos relativos a las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

En consecuencia, a través del control se establecen parámetros mediante los cuales se puede otorgar un cierto grado de seguridad a la continuidad de la empresa a largo plazo y la transparencia en todos los ámbitos de actuación de la misma, inicialmente a través de la generación de un ambiente propicio para la promoción de la ética y los valores, una estructura organizacional acorde a las necesidades de la operación, una junta directiva con competencia para ejercer el control, personal con conocimientos y competencia profesional, entre otros factores que permiten el diseño de una estructura operativa fluida, pero controlada.

2. La Dimensión ética de la práctica gerencial

Al considerar la dimensión ética, se debe entrañar la formación del hombre en principios morales, en la virtud de asumir la responsabilidad de sus actos, en la búsqueda de la construcción de una sana convivencia, para alcanzar una cultura de paz, tolerancia y respeto, siempre en procura de mejorar la realidad actual, bien sea a nivel familiar, organizacional, local, regional o nacional, tal y como plantea Stein (2002:165) “Al hombre ha de preocuparle saber de ética, no por saber más, sino por ser mejor”.

Según Cortina (1996, citada por Ferrer, 2001), la ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, esto es, permite deliberar bien antes de tomar una decisión, de modo que ésta sea la más adecuada posible y actuar en término de la decisión elegida. Por tanto, comprende los principios morales, valores y convicciones con que se analizan e interpretan las situaciones, y que sirven de guía para decidir la conducta correcta o apropiada, es así como Jones y George (2006) expresan que “en la medida en que las reflexiones éticas permiten orientar la acción en la toma de decisiones, se convierten en un saber aplicable a todos los ámbitos de acción del ser humano, entre ellos las organizaciones empresariales”.

En relación a la práctica gerencial y la gestión de control, tanto la adquisición y generación de conocimiento, como la ética, juegan un papel primordial, ya que de esta forma el ser aborda situaciones, aprende y aplica lo que sabe en la cotidianidad de sus actos. El desarrollo de la dimensión ética y moral, posibilita la construcción y el afianzamiento de valores al reconocerse la necesidad de convivir con otras personas.

La dimensión ética, permite al ser actuar según sus propios criterios morales, distinguiendo lo correcto de lo incorrecto, mediante una relación de reciprocidad entre iguales; intercambiando diferentes puntos de vista, reconociendo errores y buscando soluciones. Dentro de un ambiente de respeto mutuo, el individuo toma decisiones, expresa sus puntos de vista y desacuerdos frente a las posiciones y puntos de vista de los demás.

Asimismo, los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, igualmente, son fuentes de satisfacción y plenitud, nos proporcionan pautas para plantearnos metas y propósitos personales o colectivos, tienen que ver, y son el reflejo de nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Para Velásquez (2006), la ética en los negocios se centra en los siguientes términos:

La ética en los negocios es el estudio de los estándares morales y de cómo se aplican a los sistemas y las organizaciones sociales mediante los cuales las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios, y de cómo se aplican a los comportamientos de las personas que trabajan dentro de esas organizaciones. En otras palabras, la ética en los negocios es una forma de ética aplicada. No sólo incluye el análisis de las normas y los valores morales, sino que también intenta aplicar la conclusión de este análisis a esa variedad de instituciones, organizaciones, actividades y metas que se llaman negocios. (p.13).

Para finalizar, las dimensiones éticas que caracterizan la gestión organizacional, que especialmente impactan en el control y la práctica gerencial, como resultado de este ejercicio empresarial, destacamos los siguientes aspectos:

- La ética, vista como un activo organizacional, determinado por la conducción de la organización con un enfoque basado en el conocimiento, que permite la integración del elemento ético a cada proceso.
- El conocimiento y los valores, como pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización.
- La gestión y la práctica gerencial fundamentadas sólidamente en la ética, y en mejores personas.
- La responsabilidad social empresarial, como manifestación de la contribución de las empresas al entorno en el cual están inmersas.
- La dirección como promotora de un clima propicio para los valores.

- La gente buena, con disposición para hacer las cosas bien define la práctica y la gestión.
- El trabajo de la mano con la gente para que reconozca y refuerce sus valores.

3. Metodología para el abordaje

La metódica empleada, para la generación del conocimiento propuesto, se sustenta en una perspectiva cualitativa, ya que para la obtención de los datos se empleó una entrevista tipo conversatorio, aplicándose la triangulación, convergencia o confirmación, a los fines de tener una percepción más integral, completa y holística del fenómeno; enriqueciendo así la calidad de la información obtenida, para luego analizar la gestión de control con dimensiones éticas.

Por consiguiente, la aplicación de la entrevista tuvo como fundamento, conocer las opiniones y percepciones, de diez personas responsables de la gestión de control y la práctica gerencial, en una empresa de manufactura, perteneciente al sector de plástico, ubicada en el estado Carabobo, sobre las dimensiones éticas que su práctica de gestión supone, a los fines de lograr una comprensión más amplia y profunda de las implicaciones necesarias para llevar a cabo la gestión de control con fines estratégicos en las organizaciones.

Asimismo, la triangulación de los datos producto de la entrevista, documentación sobre los referentes y la observación directa y participante, ya que uno de los investigadores forma parte de los diez gerentes de línea que se consideraron como muestra en la investigación, permitió generar constructos teóricos, sobre posiciones paradigmáticas, versadas en la forma como debe llevarse a cabo la práctica gerencial, considerando la ética para el logro de los objetivos organizacionales, y la sostenibilidad en el tiempo, bajo un clima organizacional donde predomine la paz, la armonía y el respeto, considerando a cada miembro

de la organización como parte del proceso gerencial y como participante activo en las decisiones a que haya lugar.

Reflexiones finales

De los datos que emergieron de las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración, se manifestaron categorías que permitieron conceptualizar la gestión de control como aquella generadora de cambios, a través de la conciencia, el fortalecimiento de los valores, el aprendizaje y el conocimiento de la gente; propiciadora de información para validar el cumplimiento de planes, la eficiencia operacional y el cumplimiento de regulaciones, e integradora de la gente y los procesos, mediante el desarrollo de sistemas de gestión, de información y canales de comunicación.

La práctica gerencial, es aquella según la cual se combina el conocimiento, la creatividad, el esfuerzo y el compromiso para tomar las mejores decisiones posibles, y por lo tanto implica manejar lo inesperado con innovación y se abre a las acciones que el gerente lleva adelante para garantizar la continuidad de las actividades.

Las competencias de la dirección y la alta administración para el desarrollo de su gestión de control, y las prácticas gerenciales utilizadas por los entrevistados, permitieron develar lo relacionado con el saber ser y convivir, asumido como las habilidades de la dirección y la gerencia, para articular su desempeño con su identidad personal y estrechar su relación con los demás miembros colaboradores. El saber conocer, son las habilidades para el manejo de información de calidad que les permite la puesta en acción de estrategias organizacionales, orientadas hacia la planeación, seguimiento y evaluación de procesos; y el saber hacer, que son las habilidades para la toma de decisiones, el aprovechamiento de los recursos para la resolución de problemas, en pro del logro de los objetivos y metas organizacionales.

Las dimensiones de la acción ética, predominante en las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración, son consideradas un activo organizacional, la conducción de la empresa con un enfoque basado en el conocimiento, permite la integración del elemento ético en cada proceso. El conocimiento y los valores, son pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización. La organización gestionada por mejores personas.

Los valores, la innovación, el aprendizaje y el seguimiento, son como elementos integrados para llevar a cabo la gestión de control, desde las prácticas gerenciales adoptadas por la alta administración y la dirección de la empresa, con el propósito de servir de marco referencial para los profesionales involucrados en la gestión de control, considerando a las organizaciones como sistemas complejos, vistas como un todo organizado, orientado hacia objetivos, los cuales se logran en función de la interdependencia e interdisciplinariedad de las partes que la conforman.

Finalmente, se logró abordar la complejidad de la empresa y sus implicaciones en la gestión de control, considerando que la integridad, la ética y los valores de la dirección y la alta gerencia, son pilares fundamentales para generar en el resto del personal una cultura organizacional orientada hacia el control.

Referencias

- Díaz, P. (2019). Estructura de costos en las PyMIS: Una aproximación a la gestión estratégica empresarial. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Ferrer, J. (2001). Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial. Maracaibo, Editorial Astrodata.
- Follari, R. (2000) Estudios sobre postmodernidad y estudios culturales: ¿sinónimos? Artículo publicado Revista Latina de Comunicación Social 35 – noviembre de 2000, Argentina. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/15follari.htm>
- Jones, G. y George, J. (2006). Administración contemporánea. México. McGraw Hill/ interamericana.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 12va. Edición. México. México.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno. Informe COSO. Colombia. Cuarta edición. Editorial Ecoe Ediciones.
- Morin, E. Curiana E. y Motta R. (2002). Educar en la era planetaria. España. Gedisa Editorial.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Octava edición. Editorial Pearson Educación Prentice Hall.
- Stein, G. (2002) Dirigir en tiempos de incertidumbre. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Stoner J. Freeman R. y Gilbert D. (1996). Administración. México. Sexta edición. Editorial Prentice Hall.
- Velásquez, M. (2006) Ética en los negocios. Conceptos y casos. México. Pearson Pentice Hall.

CAPITULO 7

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES, CASO DE ESTUDIO LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ”. MUNICIPIO SAN CARLOS-COJEDES

Juan Ustariz

Introducción

En el escenario educativo actual la globalización y la alta competitividad conllevaron a un proceso de transformación que se enfocó, de manera prioritaria, en la mejora continua de la calidad educativa. En este contexto, la calidad gerencial educativa se asocia a programas educativos que permitan el desarrollo de competencias para la producción científica y tecnológica, así como el mejoramiento de la calidad de vida. En consecuencia, los directivos educativos requieren desarrollar nuevas competencias profesionales que les permitan afrontar los cambios en materia didáctica y gerencia de los proyectos de transformación educativa. De hecho, la calidad educativa está íntimamente ligada a la gerencia educativa; por lo que los programas de formación docente, han pasado a tener un papel protagónico.

No obstante, en el país las instituciones educativas han enfocado los esfuerzos en las funciones de docencia, incorporando, en los últimos tiempos, de manera tímida, la función gerencial en el perfil profesional, ya que no se observa una secuencia lineal en las asignaturas que administran hacia esta función a lo largo del plan de estudio. Por ende, los egresados presentan debilidades para desarrollar las funciones gerenciales, por lo que en muchos casos, se ven obligados a realizar cursos de postgrado para desarrollar las competencias requeridas para optar a cargos gerenciales.

Es así como, esta problemática se reproduce en el Liceo Nacional Eloy Guillermo González ubicado en el Municipio San Carlos del estado Cojedes, donde se observa que los docentes que asumen los cargos gerenciales, carecen de competencias gerenciales o las mismas no alcanzan el nivel requerido. Esta

situación ha venido generando una serie de problemas a nivel de la planificación, la organización y el desarrollo de las actividades, así como en la evaluación de los resultados.

En este orden de ideas, a nivel de la planificación se observan fallas en la previsión de reposición de recursos materiales y humanos, así como en lo referente al mantenimiento de la infraestructura y equipos de las diferentes áreas y laboratorios. Por su lado, en lo que respecta a la organización, se ha evidenciado que existe una falta de coherencia entre los planes de la institución y las actividades que se llevan a cabo en la práctica. Asimismo, se presentan fallas en los procesos de retroalimentación del proceso, debió a que no se aplican de manera regular programas de evaluación.

Es así como, ante esta problemática, tanto el tren directivo como la comunidad docente en general, han mostrado su preocupación, por lo que se han abocado a la tarea de discutir las causas de dicha situación, concluyendo que uno de los aspectos neurales es la falta de preparación en materia gerencial, mostrando su total disposición a implantar correctivos que permitan solventar o al menos minimizar dicha problemática.

Es así como, el objetivo de la presente investigación, se centró en proponer un plan de capacitación para desarrollar las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes. De tal manera que, los resultados del presente estudio constituyen un aporte desde el punto de vista social, institucional y científico. De hecho, se beneficiarán los docentes, los integrantes de la institución educativa, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la gerencia educativa.

La formación gerencial hacia el personal docente directivo se ha convertido en la actualidad, en una de las prioridades a atender en el marco de las reformas que se están suscitando en los diversos ámbitos del sistema educativo. En este contexto, se pretende fomentar el logro de una educación cónsona con la realidad

del país y esto exige una labor gerencial vanguardista, alineada a los preceptos expuestos por el estado venezolano, los cuales están orientados a fortalecer la educación como vía hacia el desarrollo personal y social de la población y por ende hacia mejoramiento de su calidad de vida.

En este sentido, se observa como la formación del gerente educativo, se ha convertido en la actualidad en una de las prioridades de los centros educativos hacia el desarrollo de las competencias del docente administrativo. Se entiende, en consecuencia, la importancia de fortalecer una gestión educativa contextualizada, vinculada al entorno en el cual se ubica, cumpliendo con un proceso de enseñanza aprendizaje práctico y funcional

Por otro lado, en el ámbito educativo, los fenómenos de globalización y competitividad derivaron en nuevas exigencias, iniciándose un proceso de transformación que centró su objetivo primordial en la mejora continua de la calidad educativa, como herramienta para garantizar el éxito de las innovaciones educativas. En consecuencia, para Claveria (2008), bajo esta nueva premisa las instituciones educativas iniciaron un debate sobre la calidad y la evaluación como instrumento para medir su nivel.

En tal sentido, para Barrera y Montero (2002), la calidad educativa en la actualidad se asocia con la puesta en práctica de programas educativos que permitan el desarrollo de competencias para la producción científica y tecnológica, así como el mejoramiento de la calidad de vida y la participación ciudadana, todo ello bajo un sistema que garantice la igualdad de acceso, permanencia y egreso. Ante estos nuevos retos, según Gutiérrez (2006), los docentes requieren desarrollar nuevas competencias profesionales que les permitan, por una parte, afrontar los cambios en materia didáctica y, por otra, gerenciar los proyectos de transformación contemplados en los planes del estado en materia educativa.

En efecto, la calidad educativa se asocia a la gerencia educativa, entendida, de acuerdo a Ayala (2005), como un *proceso a través del cual se determinan las acciones de organización, coordinación, dirección y control, a fin de alcanzar los*

objetivos predeterminados. En este contexto, según Manes (2008), la función del gerente educativo es planificar y conducir al personal de la institución educativa, para que lleven a cabo las acciones requeridas para cumplir con la misión, visión y objetivos organizacionales.

En consecuencia, para alcanzar la calidad educativa sustentable e innovadora se requiere disponer de una planta profesoral altamente calificada, tanto en los contenidos de la materia que administra, como en las últimas tendencias del campo didáctico y que, además, posea las competencias profesionales claves para lograr un desempeño gerencial exitoso. Bajo este escenario los programas de formación docente, han pasado a tener un papel protagónico. En otras palabras, como lo señala Morales (2011), las instituciones educativas requieren “transformarse para mantener e incrementar su espacio y legitimidad, logrando la máxima calidad en sus funciones de docencia, investigación y extensión” (p.36).

Por las consideraciones anteriores, se puede acotar que para desarrollar el potencial del docente administrativo de hoy, se requiere no solo de acciones de capacitación dirigidas a fortalecer su parte cognitiva, sino también su parte social y humana, es por ello, que surgen nuevos enfoques de formación. Tal es el caso, de la formación para el desarrollo de competencias gerenciales, que ha ganado espacio y preferencia entre las instituciones educativas de alto rendimiento y estándares de calidad educativa.

Es por ello, que la planificación de una formación para el desarrollo de las competencias gerenciales, el cual se considera como un enfoque que facilita la transmisión de conocimiento y la generación de habilidades y destreza que permite la identificación de un desempeño idóneo y eficiente, en los puestos de trabajo en este caso el docente en sus funciones administrativa, fundamentalmente. Para las instituciones educativas, la formación basada en competencia, se requiere del conocimiento de las habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas, saberes, comportamientos y valores del talento humano, para así garantizar la eficiencia y alto desempeño de las mismas.

Por lo anterior expuesto, la investigación se centra su propósito en la propuesta de un plan de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales dirigido al personal docente administrativo del Liceo Nacional “Eloy Guillermo González”, municipio San Carlos estado Cojedes, que permita involucrar a todos los responsables del quehacer educativo en el desarrollo y mejoramiento de los sistemas educativos. Es así como, surgen las siguientes interrogantes de investigación.

Formación de competencia

El concepto de competencias profesionales se incorporó al discurso educativo, asumiendo que la formación profesional, además de propender la incorporación del sujeto a la vida productiva a través del empleo, debe promover el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores que le permitan al sujeto enfrentar las variadas situaciones que suceden en el contexto en el cual se desarrolla el ejercicio profesional (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

De modo que, las competencias, según González y Sánchez (2003), constituyen una “combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (p. 2). De igual forma, Canquiz e Inciarte (2006), asumen que la “competencia involucra el saber reflexionar, valorar, organizar, seleccionar e integrar la mejor opción, como proceso sistemático para realizar la actividad profesional” (p. 7).

Además, apuntan que es adaptable y transferible y supone la capacidad de aprender, innovar y comunicar los procesos de innovación. De modo que, las competencias representan una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación, lo que conduce a un desempeño adecuado en diversos contextos.

Ahora bien, existen variadas clasificaciones de las competencias. En tal sentido, Tobón (2004), las divide en básicas, genéricas y específicas. Las básicas “son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desempeñarse en cualquier

ámbito laboral” (p. 66). Las competencias genéricas “son aquellas comunes a varias profesiones” (p. 71); mientras que las específicas “se refieren a las que son propias de una determinada profesión” (p.73).

Por su parte, el proyecto Tuning para Latinoamérica las clasifica en generales o básicas, específicas y profesionales. Las competencias generales o básicas constituyen las cualidades requeridas para que la persona construya el aprendizaje y son de carácter instrumental, interpersonal y sistémico. Las instrumentales son las referidas al dominio de la comunicación oral y escrita, los conocimientos informáticos, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Las interpersonales se asocian al trabajo en equipo, las relaciones interculturales y la capacidad de autocrítica. Y, las sistémicas, se relacionan con el desarrollo de la iniciativa y el aprendizaje autónomo, la adaptación a situaciones complejas, el estilo de liderazgo, la sensibilidad medioambiental y el dominio de conocimientos interdisciplinarios (González y Sánchez, 2003; Medina, 2005).

Además, las competencias específicas, en función de lo expresado por Medina (2005), se asocian al conocimiento del marco sociocultural y laboral, a la generación de ideas para mejorar el sistema, a la aplicación de métodos de investigación y al entendimiento de la diversidad e interculturalidad en las prácticas sociales. Y, las competencias profesionales, son las que permiten cumplir con las tareas y responsabilidades propias del ejercicio profesional, por ende, se corresponden con la forma de pensar y actuar éticamente como profesional. Entre ellas destacan, la forma de desempeñar el liderazgo en las organizaciones, y la capacidad para construir, tanto escenarios de mejora de las organizaciones, como procesos colaborativos que promuevan la transformación integral de la comunidad.

Por otro lado, toda institución para cumplir exitosamente las metas y objetivos propuestos debe identificar sus necesidades y establecerlas en función de las necesidades individuales, a través de planes en materia de talento humano, planes de carrera y desarrollo de los empleados. De esta forma se facilita a los empleados

un crecimiento individual, con oportunidades de hacer sus metas más realistas, conocer sus potencialidades, obtener experiencias educativas y hacer carrera, que va a beneficiar tanto al individuo como a la organización.

El desarrollo del Talento Humano, se puede detallar según Chiavenato (2007), “es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, está incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”(p.335).

Bonache y Cabrera (2006) describen cuatro fases para que un proceso de formación y desarrollo sea eficiente y eficaz, estos autores señalan que “el proceso de formación se suele estructurar en cuatro fases: el análisis, el diseño, la implantación y la evaluación de actividades de aprendizaje” (p.42). Al respecto lo siguiente

Figura Nº 2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



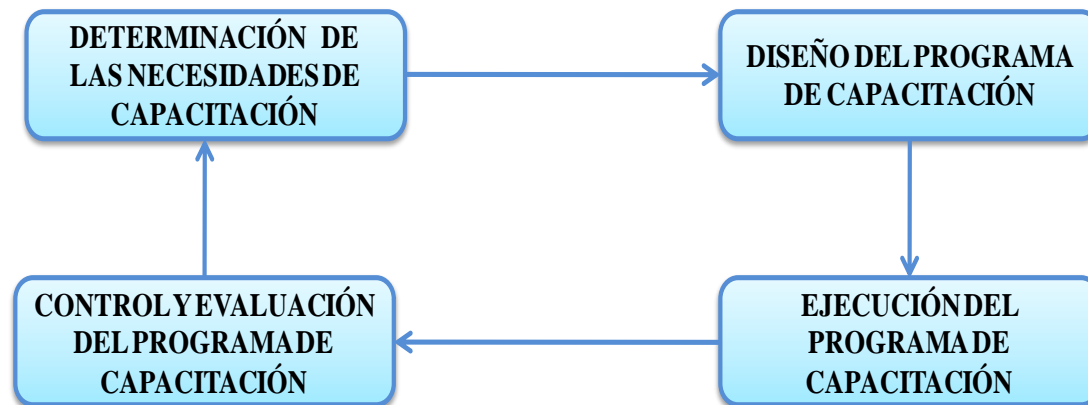
Fuente: Bonache y Cabrera (2006)

Como se puede observar en la figura nº 2, según Bonache y Cabrera las cuatro fases que comprenden la formación y desarrollo profesional del talento humano, partiendo desde un análisis de necesidades, pasando a la segunda fase que es el principio de aprendizaje y como tercera fase la implantación y por último la evaluación del proceso.

Para Rodríguez (2008), el proceso de formación y desarrollo no es muy diferente a los de los autores anteriores, en donde señala que “el sistema de adiestramiento

y desarrollo sigue una secuencia lógica de eventos, los cuáles constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos del sistema de Formación y desarrollo de personal” (p.257). A continuación se detalla según éste autor dicho proceso:

FIGURA Nº 3. SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Rodríguez (2008)

En la figura nº 3, se muestra un modelo del sistema de adiestramiento y desarrollo que detalla la naturaleza continua, el cual está compuesto por la determinación de las necesidades, diseño del programa, ejecución, control y evaluación del programa de adiestramiento y desarrollo

Bases Legales

La importancia que el estado le otorga a la educación como vía para garantizar los fines, se evidencia claramente en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuando en el Artículo 3, establece que la educación y el trabajo constituyen los procesos fundamentales que permiten garantizar los fines esenciales del estado. Asimismo, en el Artículo 79, enfatiza en la necesidad de capacitar a la juventud, en función de convertirla en protagonistas del proceso de desarrollo del país, creando oportunidades para estimular el tránsito productivo hacia la vida adulta. En consecuencia, en el Artículo 102, se sintetiza la concepción de educación y el compromiso del estado:

No se encuentran entradas de índice.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asume como función

indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promueve el proceso de educación ciudadana de acuerdo a los principios contenidos de esta Constitución y las leyes.

Adicionalmente, en el Artículo 103 se plantea: "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.". Mientras que en el Artículo 109, queda explícito el ejercicio de la autonomía a través de la facultad y deber de planificar, organizar, elaborar y actualizar, según sea el caso, los programas de docencia, investigación y extensión.

Las apreciaciones sobre la educación se reflejan, de la misma manera, en el Artículo 14 de la Ley Orgánica de Educación vigente (2009), cuando señala:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal.

Asimismo, en referencia a la comunidad educativa, el Artículo 20, señala:

La comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República, leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo.

Además, acerca de la formación permanente el Artículo 38 indica:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de acciones a desarrollar para solventar la problemática abordada y contribuir a mejorar las competencias gerenciales de los directivos en instituciones educativas.

En tal sentido, en primer término, es pertinente diseñar un módulo formativo, dirigido a los docentes que ejercen funciones gerenciales caso de estudio en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González”, del Municipio San Carlos, para la optimización de las funciones gerenciales. Para ello, es preciso tomar en cuenta las fallas, debilidades y fortalezas detectadas en la presente investigación, así como, las nuevas tendencias en materia gerencial.

A tal efecto, sería conveniente que dicho modulo formativo forme parte de un programa de capacitación previa de los docentes que cumplen los requisitos para ejercer funciones gerenciales, a fin de garantizar el desarrollo de las competencias requeridas para el adecuado ejercicio de las funciones relativas al cargo. Cabe resaltar que, es de vital importancia programar un plan de monitoreo del desarrollo del plan formativo gerencial, así como, para valorar los resultados finales y su sustentabilidad en el tiempo.

Adicionalmente, se propone diseñar un plan de actualización continua del personal, con el propósito de mantener las competencias gerenciales adaptadas a las tendencias emergentes en este campo.

En este contexto, se plantea llevar a cabo una reunión con el personal directivo de la institución, para informarles sobre los resultados de la investigación, analizar la

pertinencia para la institución de la puesta en práctica del plan formativo y planificar el procedimiento operativo para concretar la propuesta.

Igualmente, es importante discutir con los docentes con funciones administrativas, los resultados del estudio, concientizándolos acerca de la importancia de contar con las competencias gerenciales requeridas para el desempeño de sus funciones. Por último, en función de los resultados de la aplicación del plan formativo gerencial sustentable e innovador, se recomienda que el personal directivo de la institución platee ante la dirección regional y nacional, la puesta en práctica del mismo en las diferentes instituciones del estado, con los respectivos ajustes de acuerdo a las características particulares de cada una de ellas. Así, esta iniciativa permitiría incrementar la eficacia y eficiencia de todas las instituciones educativas del estado.

Planificación Didáctica del Módulo

MUNICIPIO SAN CARLOS DEL ESTADO COJEDES LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ” PROGRAMA Gerencia de los Procesos Educativos: Competencias para un Manejo Participativo e Innovador Ciclo de Formación Profesional:		
Fase 1 Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes		
PROPÓSITO PRINCIPAL:		
Establecer crítica, responsable y holísticamente, en base a las propuestas de los diferentes autores y las nuevas corrientes gerenciales, los principios fundamentales y tendencias emergentes, resaltando, a través de la toma de decisiones, las implicaciones en la práctica docente.		
Modalidad:	Presencial	
Total horas: 24	Presenciales: 8	Aprendizaje Autónomo: 16
Horas Semanales:	2	
Tipo de Curso:	Teórico-Práctico	
Nivel de complejidad:	Nivel I	
Competencias Previas:		
Elaborado por: Juan Carlos Ustariz	Fecha:	
Facilitador(a):	INVESTGADORES DEL INFACES UC	

Fuente: Ustariz (2019)

MUNICIPIO SAN CARLOS DEL ESTADO COJEDES LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ” PROGRAMA Gerencia de los Procesos Educativos: Competencias para un Manejo Participativo e Innovador Ciclo de Formación Profesional:		
Fase 2 Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo		
PROPÓSITO PRINCIPAL: Caracterizar, de forma innovadora, los principios y estrategias para el manejo de la gerencia educativa actual, proponiendo la alternativa más idónea, basada en la comunicación, la flexibilidad y la participación, para llevar a cabo el proceso en la institución.		
Modalidad:	Presencial	
Total horas: 36	Presenciales: 12	Aprendizaje Autónomo: 24
Horas Semanales:	2	
Tipo de Curso:	Teórico-Práctico	
Nivel de complejidad:	Nivel I	
Competencias Previas:		
Elaborado por: Juan Carlos Ustariz	Fecha:	
Facilitador(a):	INVESTIGADORES DEL INFACES UC	

Fuente: Ustariz (2019)

Referencia

- Ayala, S. (2005). Gerencia educativa en el Perú. [Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gerencia-educativa-en-el-peru/> [Consulta: 2015, Octubre 30].
- Barrera, R. y Montero, P. (2002). Desarrollo de competencias profesionales para profesores mediante un sistema interactivo a distancia. [Documento en línea]. Disponible::www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/229.pdf. [Consulta; 2016, Mayo 20]
- Canquiz, L. e Inciarte, A. (2006). Desarrollo de perfiles académico-profesionales basados en competencias. [Documento en línea].Material de apoyo para los talleres de diseño de los programas para las unidades curriculares. Maracaibo, Venezuela. Trabajo sin publicación.
- Clavería, A. (2008). La formación del profesor universitario: Aportes para su discusión. Universidades. [Revista en línea], LVII (39): 3-20, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/373/37312911002.pdf> [Consulta; 2015, Agosto 10].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36860. Diciembre 30, 1999

- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill: Bogotá.
- Gutiérrez P. H. (2006). Calidad total y productividad. (2da. ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Huerta, J., Pérez, I. y Castellanos, A. R. (Abril-Junio, 2000). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. Educar. Revista de Educación. Nueva Época. [Revista en línea], 13. Disponible: Consultado: <http://educar.jalisco.gob.mx/13/13Huerta.html> [Consulta; 2016, Marzo 15].
- Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. [Revista en línea], 5(9): 35-63. Disponible. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/arje/arj09/art02.pdf> [Consulta; 2015, Septiembre 13]
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5662. Septiembre 24, 2004.

CAPITULO 8

GESTIÓN Y MODOS DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO, EN EL MARCO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Indira Medrano
María Angela Flores

Introducción

Desde la antigüedad el conocimiento se ha utilizado en una combinación entre el trabajo del hombre y su creatividad en la prosecución de bienes y servicios, mediante actividades cotidianas, científicas y tecnológicas encaminadas al logro del bienestar de la sociedad.

En el año 1973, el sociólogo estadounidense Daniel Bell introdujo la noción de la sociedad de la información cuyo eje orientador será el conocimiento. A su vez, advirtió que los servicios basados en el conocimiento habrán de convertirse en la estructura fundamental de una nueva economía y de una sociedad. No obstante, la noción de sociedad del conocimiento surgió a finales de los noventa y es empleado como alternativa a la sociedad de la información, especialmente en los medios académicos. De la misma forma, el término cobra mayor vigor con el surgimiento de las Tecnologías de la información y la comunicación y el desarrollo del internet. Organismos como la ODCE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) han adoptado el término Sociedad del Conocimiento o su variante Sociedad del saber así como la concepción de la economía del conocimiento definida por Agudelo (2011) como:

aquella que se encuentra articulada globalmente, que estimula a sus organizaciones y personas para generar, adquirir, difundir y utilizar el conocimiento de modo más efectivo con el fin de lograr un mayor desarrollo económico y social. La economía del conocimiento funciona en redes: empresas, ciudades, personas, universidades, organizaciones de toda índole, para responder a las

exigencias actuales caracterizadas por la velocidad y el cambio permanente (p. 53)

En este orden de ideas la universidad debe ser una organización del conocimiento competente para instaurar valor a partir de la generación, difusión y transferencia del conocimiento en la mejora de procesos, productos y servicios destinados a la sociedad. De lo anterior, se deriva la importancia de la participación de la Universidad en la formación del capital intelectual considerado como el más importante activo intangible de una organización. No obstante, para lograrlo se requiere su gestión efectiva. Para López, Marulanda y Castaño (2015) la gestión del conocimiento:

debería concebir atributos como una filosofía, una metodología integrada, estar al servicio de la estrategia y las metas organizacionales, buscar el fortalecimiento de las capacidades y ventajas competitivas. Debe involucrar a nivel organizacional cultura, aprendizaje, recursos humanos y TIC, con una estructura y unos métodos (p. 147)

Por tanto, la universidad debe generar espacios propicios para fomentar aprendizajes que faciliten la conversión de competencias individuales en competencias organizacionales que permitan la interacción y la interconectividad con el entorno en la sociedad del conocimiento.

Modos de producción del conocimiento

En Europa durante el siglo XIX, se perfilaron el modelo de la universidad científica y el modelo de la universidad napoleónica. El primero denominado universidad Humboldtiana nace en la Universidad de Berlín preconcebida en particular por Wilhelm von Humboldt e hizo de la simbiosis entre ciencia y tecnología una clave primordial en el desarrollo industrial con Alemania y Estados Unidos a la cabeza en la segunda revolución industrial. A su vez, el modelo humboldtiano se dirigió a distanciar la investigación universitaria tanto del gobierno como de las empresas privadas. “En los hechos, los intereses externos, particularmente los gubernamentales, ejercieron una influencia considerable en las universidades humboldtianas de Alemania, las cuales, sin embargo, pudieron concentrar su

atención en la investigación básica” (Arocena y Sutz, 2015, p. 6). Sin embargo, el modelo se consolidó cuando la universidad suma a esta opción el vínculo con industrias de base científica y complementó sus actuaciones con universidades politécnicas más orientadas a la tecnología.

Por su parte, el modelo de universidad napoleónico, de tipo profesional fue el que marco gran parte de la identidad de las universidades latinoamericanas creadas en el siglo XIX. El modelo francés “conjugaba la concepción ilustrada emanada de la revolución francesa, con la voluntad política del Estado de tomar a su cargo, en forma absoluta y exclusiva, la responsabilidad por la educación superior y por la regulación de las profesiones” (Albornoz, 2014, p.3).

En el contexto mundial, después de la segunda guerra mundial predominó el modelo de desarrollo de investigación básica. Con el paso del tiempo bajo el impulso de la globalización creciente, el desarrollo económico de los países orientado fundamentalmente hacia la competitividad se hacía urgente un cambio hacia la investigación aplicada para corresponder a la apertura tecnológica e innovación exigida en la sociedad del conocimiento en el marco de una nueva dinámica de la ciencia y la investigación (Albornoz, 2014)

En este sentido, Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott, y Trow (1997) marcan el tránsito del modo 1 de producción de conocimiento al modo 2 de producción de conocimiento. Platean como una de sus principales características la transdisciplinariedad:

y en la producción de conocimiento transdisciplinar, la agenda intelectual no se halla situada dentro de una disciplina concreta, ni se fija simplemente por yuxtaposición de intereses profesionales de especialistas concretos, de una manera desconectada, dejando para otros la tarea de la integración en una fase posterior. La integración no viene dada por las estructuras disciplinares (en tal sentido, el proceso del conocimiento no es interdisciplinar sino que más bien atraviesa las disciplinas), sino que se concibe y se aporta desde el principio en el contexto de uso, o bien se especifica antes la aplicación en un sentido amplio (p. 7)

En el modo 2, el conocimiento fluye a través de las disciplinas y se distribuye socialmente, se propaga sobre una extensa gama de lugares potenciales para la producción de conocimiento y en diferentes contextos de aplicación o uso pero lo más trascendental de esta distribución está en las personas y en la manera como interactúan (Gibbons y Otros , 1997). Lo anterior lleva a su aplicabilidad en la sociedad, el Estado y las empresas. Por otra parte, plantea tres características de las actividades innovadoras en ciencia y tecnología en el modo 2: recuperación del interés por estructuras ordenadas y específicas, es decir adaptadas a un contexto; innovación basada en el conocimiento, así como en la práctica a través del diseño y el papel de los ordenadores y el modelo computacional.

Para diferenciar el modo 2 del modo 1, de Arias y Aristizábal (2011) se puede resumir lo siguiente :

- El modo 2 se produce en un contexto de aplicación para ser útil a la sociedad, al Estado o a las empresas mientras que el modo 1 atiende a intereses académicos de una comunidad específica.
- El modo 2 es transdisciplinario a diferencia del modo 1 donde los problemas de investigación se encuadran en una estructura disciplinar
- El modo 2 es heterogéneo puesto que la Universidad se vincula con otras instituciones públicas y privadas; las cuales a su vez se relacionan con la actividad de investigación; el modo 1 se caracteriza por cierta homogeneidad.
- El modo 2 adopta formas organizacionales planas y transitorias; en su lugar el modo1 presenta tendencia a conservar su estructura jerárquica.
- En el modo 2, los criterios para determinar la calidad de la investigación abarcan intereses de índole social, económico y político superando el criterio tradicional de validación de los pares utilizado en el modo 1.

En resumen, el modo 2 es flexible, aplicable, adaptable, interactivo, transdisciplinario, heterogéneo y evaluable por su variedad de aportes. Igualmente puede coexistir con el modo 1

Por otra parte, es preciso mencionar, el modelo de la triple Hélice propuesto por Leydesdirff y Etzkowitz (1997). En su evolución ha contemplado la convergencia de tres actores: el Estado, la Universidad y la Empresa. En un principio, el papel primordial era desplegado por el Estado; en un segundo momento los tres actores vistos como unidades de acción específicas interactuaban entre sí, “hasta llegar a la noción actual, en la que uno asume funciones propias y las de todos, es decir las universidades crean empresas, éstas crean centro de investigación, entre otras” (Arias y Aristizábal, 2011, p.14).

En esa misma línea y siguiendo los rastros del modo 2, Carayanni y Capmbell (2009) proponen un modo 3 de producción de conocimiento y una cuádruple hélice donde actúan las universidades, el Estado, las empresas y la sociedad civil. Su punto de partida conceptual está en el lanzamiento de su artículo que se publicó en 2009: "Modo 3 "y" Cuádruple hélice ": hacia un ecosistema de innovación fractal del siglo XXI .Posteriormente, en el año 2012 estos investigadores plantean la introducción al esquema de un nuevo actor, el entorno natural, con lo que el modo 3 de producción de conocimiento adquiere mayores elementos para su consolidación en una quintuple hélice (Universidad, Estado, Empresa, Sociedad Civil y el Entorno Natural)

Aunado a lo anterior, desarrollan una visión más orientadas hacia el futuro, abordando los retos actuales e introduciendo una solución a los problemas haciendo hincapié en una perspectiva de desarrollo sostenible que reúne a la innovación, el emprendimiento y la democracia. La ciencia y la tecnología aparecen cada vez más como una fuente principal de ventaja competitiva y sostenible para naciones y regiones por igual, sin embargo, un factor determinante de su eficacia es la calidad y cantidad de emprendimiento e innovación. En este contexto, vincular la investigación básica y aplicada universitaria con el mercado, a través de transferencia de tecnología y mecanismos de comercialización, incluidos los socios gobierno-universidad-industria e inversiones en capital de riesgo, constituye el mecanismo esencial de

activación y dispositivo de conducción para la ventaja competitiva sostenible y la prosperidad (Carayannis y Campbell 2015.)

A este nuevo enfoque lo denominan Sistema de Producción de Conocimiento. Consiste en Redes de innovación y Grupos de conocimiento para la creación, uso y difusión de conocimiento. Este es una sistema multicapa, multimodal, multinodal y sistema multilateral, que se fortifica, se complementa y refuerza mutuamente en redes de innovación y grupos de conocimientos que forman el Capital intelectual. Su arquitectura se basa en procesos y dinámicas de aprendizaje de mayor orden que permiten tanto de arriba hacia abajo políticas gubernamentales, universitarias y de la industria, y abajo hacia arriba prácticas de la sociedad civil para interactuar y participar los unos con los otros hacia una síntesis más inteligente, efectiva y eficiente (Carayannis y Campbell 2015.).

En este orden de ideas, Valdeleón, y Manosalva (2013) con relación al modo 3 señalan :

la emergencia del modo 3 de producción de conocimiento solo puede comprenderse en el marco de la existencia de una serie de condiciones de posibilidad específicas: la crisis ecológica planetaria, las críticas al uso del conocimiento en la sociedad globalizada y la insuficiencia de los modelos propuestos para el aumento de la competitividad internacional. (p.75)

Un aspecto importante a considerar para la investigación es la conexión de los modos de producción de conocimiento con los ODS. El mundo postmoderno se presenta con un potencial creciente de acumulación de nivel de conocimiento y prosperidad tecnológica dirigido al desarrollo económico de las naciones y a su vez para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del mundo. No obstante, en sentido inverso se agravan las desigualdades, así como las brechas económicas y sociales entre las regiones, los países y las personas. De la misma forma se agudiza y cuestiona la relación inicua entre el hombre , su entorno y a su vez con el crecimiento económico. Es así como en las últimas dos décadas, el desarrollo sustentable logró una mayor presencia en el discurso universal. Para López (2009):

La sustentabilidad trata de la obligación moral o ética que tenemos de legar a las generaciones futuras un mundo al menos tan diverso, limpio y productivo como el que vivimos actualmente que de por sí ya está deteriorado. Esto implica la búsqueda de un equilibrio entre las actividades humanas, el desarrollo socioeconómico y la protección del medio ambiente en un marco de equidad [...] para lograr el Estado de Sustentabilidad se necesita un instrumento programático, que se ha denominado desarrollo sustentable (p.14)

El concepto de desarrollo sustentable se conoció en 1980 a través de la publicación de Word Conservation strategy (Estrategia Mundial de Conservación) hecha por la International Unión for the conservation of nature (Unión Internacional para la conservación de la naturaleza, IUCN siglas en inglés) Tres años más tardes se formó la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo integrada por 21 países. La comisión adoptó en su integridad el informe del IUCN . En 1987 la Comisión concluyó que la transición a formas sustentables de desarrollo era posible y se publicó el informe denominado Nuestro Futuro Común mejor conocido como Informe Brundtland. En el mismo se plantea un análisis que se refiere a los problemas ambientales y a las tareas y esfuerzos comunes, que deben abordarse en todo el mundo para propiciar la sustentabilidad. De aquí surge la definición original y más difundida de Desarrollo Sostenible es “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la aptitud de las generaciones futuras” (Asamblea general de las naciones unidas, 1987). Así mismo, se propone la realización de asambleas regionales que condujeron a la celebración en el año 1992 , en Río de Janeiro, Brasil de la Conferencia del medio ambiente y del Desarrollo de las Naciones Unidas, conocida como la Cumbre de la tierra. Los temas tratados se resumieron en la Declaración de Río de Janeiro conocida como Carta de la Tierra, la cual se integra por veintisiete principios referidos principalmente al entorno natural y al desarrollo. En la cumbre también se formalizó el programa para el siglo XXI (Agenda 21), y se creó la comisión para el Desarrollo Sustentable.

En septiembre del año 2000 durante la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, se establecieron los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Si

bien en alguno de ellos se lograron avances importantes en el año 2012 en la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible realizada en Rio de Janeiro, se discutió la posibilidad de establecer nuevas metas e indicadores en función de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). La conferencia dio como resultado el documento titulado “El futuro que queremos”

Considerando lo anterior, el 25 de septiembre de 2015 fueron aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Su puesta en marcha, en el año 2016 establecen la orientación de las políticas y la financiación de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los ODS también conocidos como objetivos mundiales son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015) como un Plan para erradicar la pobreza extrema hacia el año 2015. En este sentido, señalan Valdeleón, y Manosalva (2013) “En estas reflexiones que actúan como foros permanentes la sociedad mundial ha realizado un proceso de construcción colectivo de conocimiento que ha evidenciado la importancia que tiene para la conservación del planeta los procesos de producción de conocimiento ” (p. 75)

De donde se desprende , la relevancia y pertinencia de conocer y medir el alcance de la incorporación de los ODS en la gestión y modos de producción de conocimiento de las universidades. Los diecisiete ODS se formularon de esta forma: 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo; 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible; 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades; 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas; 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todo; 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos; 8. Promover el crecimiento económico

sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente ; 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación ; 10. Reducir la desigualdad en y entre los países; 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, resilientes y sostenibles; 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles;13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos;14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible; 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de biodiversidad biológica; 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles y 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Aunque los gobiernos son considerados los principales responsables de la implementación de los ODS, las organizaciones públicas y privadas también comparten esta ardua tarea para lo que se requiere un gran compromiso. Es así como la educación superior afronta un gran desafío para adaptarse y prepararse al contexto de un mundo globalizado y sustentable que acentúa la necesidad de revisar en el momento actual el alcance de la incorporación de los ODS en la gestión y modo de producción de conocimiento de la universidad de manera que se pueda impulsar el desarrollo sustentable en las dimensiones económica, ambiental, social y de gobernanza. Por lo tanto, es importante iniciar un proceso de análisis que conlleve a un diagnóstico para la incorporación de los ODS en todo el proceso de gestión de conocimiento. No obstante, se requiere emprender esta búsqueda, con el establecimiento de categorías de análisis que permitan relacionar: visión y misión de la Facultad; valores, perfil del egresado; pensum

de estudio de las carreras y programas de las asignaturas para cada carrera con el alcance de la incorporación de los ODS.

Objetivo

Establecer categorías de análisis para examinar el alcance de la incorporación de los ODS en la gestión del conocimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y sociales.

Metodología

Para establecer las categorías de análisis se siguieron las siguientes fases: a) Organización del marco conceptual para describir la evolución de los modos de producción de conocimiento de las universidades para lo que se hizo una revisión de la literatura con el fin de relacionar e integrar sus elementos; b) Selección de los ODS y sus metas relacionadas con la Educación Superior y con el área de conocimiento de las Ciencias Económicas y Sociales ; c) Selección de categorías de análisis con fundamento en las características del modo 3 de producción de conocimiento y las metas de los ODS.

Análisis

Después de una exploración de los ODS y su metas relacionados con el modo 3 de producción de conocimiento y las áreas de conocimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en su función para promover la construcción del conocimiento que conlleve al bienestar general y al desarrollo sostenible , se puede considerar su conexión más inmediata con los ODS: 4, 8, 9 y 17 .Ante todo, partiendo y haciendo énfasis en el objetivo cuatro relacionado directamente con la educación y la gestión del conocimiento, sin subestimar el resto de las metas asociadas al objetivo, es pertinente destacar, entre estas, la cuatro y la siete :

Meta 4.4: De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

Meta 4.7: De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

Por otra parte, para considerar el asidero de la creatividad y la innovación en los ODS, se debe traer a la discusión el objetivo ocho relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico. Se destacan, sin quitar importancia al resto entre sus metas la dos y las tres:

Meta 8.2: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra

Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

Ambas involucran el talento humano al considerar el uso intensivo de mano de obra, el emprendimiento, la creatividad y la innovación aspectos cruciales a incluir en la formación de nuevos profesionales.

Con relación al objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura, es acertado considerar las metas dos y cinco.

9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados

9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo

Al considerar el objetivo 17 y relacionarlo con el modo 3 de producción de conocimiento, en el que un aspecto medular se relaciona con el trabajo en redes y grupos de conocimiento, en la interacción de una quintuple hélice se puede seleccionar las metas dieciséis y diecisiete

17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas

Con base a lo expuesto, se pueden establecer las siguientes categorías de análisis dimensionadas en los ODS: 4,8,9 y 17

- Categorías objetivo 4: derechos humanos, igualdad de género, Cultura de paz y no violencia, ciudadanía mundial, Contribución de la cultura al desarrollo sostenible
- Categorías objetivo 8: emprendimiento, creatividad e innovación

- Categorías objetivo 9: aumento de la investigación científica y Mejora de la capacidad tecnológica
- Categorías objetivo 17: alianzas sector público, alianzas sector privado y alianzas sociedad civil

Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió establecer las categorías de análisis dimensionadas en función de los objetivos 4, 8, 9 y 17 de la agenda 2030. Estas categorías se constituyen en el punto de partida para el análisis de las relaciones entre la ODS y la gestión y modos de producción de conocimiento en lo concerniente en primeras instancias a la visión y misión de la facultad, sus valores, perfiles de los egresados y programas de las asignaturas. Como instrumento para el diagnóstico se puede utilizar, por ejemplo, en cuanto al perfil del egresado la matriz presentada como anexo. La matriz permitirá cotejar si están presente las categorías establecidas

Se requiere de inmediato, la aplicación de esta matriz y las que se deriven del proceso de investigación para llegar al análisis del alcance de la incorporación de los objetivos del desarrollo sostenible en la gestión del conocimiento e investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Así como extender el estudio a las tres funciones de la Universidad: Docencia, Investigación y Extensión. Cabe destacar, este reporte de investigación parcial forma parte de una investigación en pleno desarrollo.

En cuanto a los modos de producción de conocimiento, luego de su evolución surgen muchas interrogantes en cuanto a la superación del modelo profesionalista instaurado en la Universidad Venezolana, hacia dónde se dirige su visión en la sociedad del conocimiento, su integración al modo 3, lo que se ha hecho al respecto y la definición de metas para adaptarse a las exigencia la dinámica global.

Referencias

- Agudelo M. (2011). Capítulo 3: Rol estratégico de la Universidad en la construcción de conocimiento para el entorno global en *Administración del conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación*. Coordinadoras Martínez A. Y Corrales M. México: Cengage Learnig Editores
- Albornoz, M. (2014) La universidad iberoamericana en debate. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 9, núm. 27, septiembre-, 2014, pp. 49-61. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92431880003>
- Arias J. y Aristizábal C.(2011) Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia tecnología y sociedad .*Pensamiento & Gestión*, núm. 31, 2011, pp. 137-166 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759008> (Recuperado el día 24-02-17)
- Arocena, R.; Sutz, J. (2015). La Universidad en las políticas de conocimiento para el desarrollo inclusivo. *Cuestiones de Sociología*, nº 12, 2015. Recuperado de: <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/view/CSn12a02/6702>
- [Asamblea general de las naciones unidas \(1987\). Informe de la Comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- [Asamblea general de las naciones unidas \(2015\). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2012). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. In *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems* (pp. 1-63). Springer, New York, NY. Recuperado de: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-2062-0_1
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., y Trow, M. (1997). La nueva producción del conocimiento. *La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, 121. Barcelona: Ediciones Pomares -Corredor S.A
- López M. Marulanda E y Castaño J. (2015). Competir y colaborar con conocimiento Universidad Nacional de Colombia -Sede Manizales.

Valdeleón, W. A., & Manosalva, C. C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy. *Revista de la Universidad de la Salle*, (61), 67-87. Recuperado en <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/lis/article/view/2439/2156>

Anexo

Matriz de análisis Perfil de egresados -ODS

Matriz de análisis				
Perfil del egresado (Escuelas)				
Categorías	Contaduría Pública	Administración de empresas	Relaciones Industriales	Economía
Objetivo 4 Derechos humanos Igualdad de géneros Cultura de paz y no violencia Ciudadanía Mundial Valoración diversidad cultural Contribución de la cultura al desarrollo sostenible				
Objetivo 8 Emprendimiento Creatividad Innovación				
Objetivo 9 Aumento de la investigación científica Mejora de la capacidad tecnológica				
Objetivo 17 Alianzas sector público Alianzas sector privado Alianzas sociedad civil				

CAPITULO 9

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, TERCER MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO

Indira Medrano

Introducción

En el año 1973, el sociólogo estadounidense Daniel Bell introdujo la noción de la sociedad de la información cuyo eje orientador será el conocimiento. “[...] la sociedad post-industrial implica el brote de nuevas estructuras y principios axiales: el paso de una sociedad productora de bienes a una sociedad de información o de conocimiento” (Bell, 1976, p.103). Así mismo, advirtió que los servicios basados en el conocimiento habrán de convertirse en la estructura fundamental de una nueva economía y de una sociedad. Por otra parte, planteó un cambio en los modelos de conocimiento desde el empirismo a la teoría y a la codificación del conocimiento teórico para dirigir la innovación y formulación de programas políticos.

No obstante, la noción de sociedad del conocimiento surgió a finales de los noventa. De la misma forma, el término cobra mayor vigor y se crean las condiciones con el auge de las Tecnologías de la información y la comunicación. Organismos como la ODCE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) han adoptado el término Sociedad del Conocimiento. El conocimiento “se ha convertido en objeto de inmensos desafíos económicos, políticos y culturales” (UNESCO, 2005. p, 5). A lo anterior agrega, la sociedad de la información solo atesorará un gran sentido si se convierte en un medio de un fin en la construcción a nivel mundial de sociedades del conocimiento que sean fuentes de desarrollo para todos y en especial para los países menos adelantados.

Con relación a la educación superior, la UNESCO (2005) señala: “Los centros de enseñanza superior están destinados a desempeñar un papel fundamental en las sociedades del conocimiento, en las que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber habrán experimentado un cambio profundo”. (p.95). La aceleración de las transformaciones en las tecnologías de la información y la comunicación unida a la dinámica de los cambios sociales y económicos demandan un esquema distinto en la educación superior lo que exige a las universidades mostrarse más dinámicas para adaptarse. Esto es aplicable en gran medida a los países en desarrollo, en los que es prioritario instaurar nuevos modelos universitarios más adecuados a las necesidades y susceptibles de promover sinergias disciplinarias geográficas, así como actividades de cooperación en el ámbito regional e internacional (UNESCO, 2005)

De acuerdo a lo anterior, la sociedad del conocimiento como fuente de desarrollo humano, generadora de conocimientos implica un aprendizaje permanente de educandos, docentes e investigadores. Al respecto, Dickinson (2008) plantea como tendencia que las instituciones de educación superior “[...] están destinadas, en consecuencia, a tener un papel fundamental en la perspectiva de una sociedad del conocimiento, sobre todo si pueden llevar a cabo cambios fundamentales en sus modelos de formación, de aprendizaje y de innovación.” (p. 24). En este sentido, la innovación involucra el fortalecimiento de un sistemas de educación superior que fomente la gestión de la investigación y su aplicación. Por su parte, Bueno y Casani (2007) exponen las bases conceptuales que dan origen a su propuesta de definición de la tercera misión de la Universidad en el contexto de la sociedad del conocimiento, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Primer enfoque: Conjunto de actividades que las universidades realizan con los diferentes agentes sociales y a los que transfieren conocimiento, transferencia de I+D investigación y desarrollo, que genere la innovación para satisfacer las necesidades del bienestar social.).

- Segundo enfoque: Derivado del primer enfoque. Define la tercera misión como la perspectiva social de su extensión y compromiso comunitario relacionado con las necesidades sociales de su entorno de referencia. Enfoque basado en la experiencia del Reino Unido en el que la tercera misión de la Universidad tiene un doble efecto, por un lado, se vincula con su entorno y cumple su función social como servicio público y por el otro porque puede generarle ingresos adicionales
- Tercer enfoque: Relacionado con el concepto de universidad emprendedora propuesto por Clark en (1998). Se basa en el proceso de comercialización tecnológica de los recursos universitarios. Responde a una diversidad de fuentes para llevar a cabo acciones de desarrollo tecnológico: asistencia técnica, programas de formación de postgrado y contratos de investigación, entre otras actividades, con corporaciones, fundaciones, empresas, clientes gubernamentales, asociaciones de antiguos alumnos, entre otros.

Considerando los enfoques presentados y experiencias de la tercera misión Bueno y Casani (2007) concretan la tercera misión en tres ejes fundamentales:

- Eje que explica la aceptación corporativa como misión de la universidad: La universidad como espacio y agente de innovación, en colaboración con los otros agentes del sistema de Ciencia, Tecnología y Sociedad o Empresa generadora de innovación para el crecimiento y desarrollo sostenible de su entorno.
- Eje que explica el papel de la universidad en su misión como agente de emprendimiento: Con base a la transferencia de conocimiento tecnológico a la sociedad para crear valor, riqueza y empleo con la comercialización tecnológica y la creación de spin – offs académicas
- Eje de cooperación social que explica la función de compromiso con el desarrollo sostenible de la comunidad social en que se integra la Universidad: La extensión de sus actividades hacia el desarrollo económico y social de su entorno de referencia

Adicionalmente, en el contexto de América Latina, caracterizada por sus complicaciones de inestabilidad social, política y económica, se exige que los conocimientos, la ciencia y la tecnología ejerzan un rol esencial para su desarrollo. Según Drickisson (2008):

La región de América Latina y el Caribe se encuentra determinada por su ubicación de exclusión en el marco de brechas y asimetrías en las que ocurre la división internacional de los conocimientos, de la innovación tecnológica y de la revolución de la ciencia y de sus aplicaciones, y esto aparece día a día de manera contrastante y desalentadora para las instituciones educativas de la región, que se ven constreñidas a llevar a cabo procesos que tienen que ver más con la transferencia de conocimientos o con su imitación, que con la innovación y creatividad desde la perspectiva de una cultura propia y de una identificación clara de las prioridades sociales y económicas en beneficio de las mayorías de sus poblaciones (p. 25)

A su vez, el contexto latinoamericano requiere una atención especial en el ámbito de las relaciones Universidad - Empresa, desde el ámbito productivo fundamentalmente por: La dinámica de la región perfilada en sectores tradicionales de bajo contenido tecnológico cuya innovación depende en gran medida de los proveedores de bienes y equipo ubicados en los países desarrollados y el predominio de pequeñas y medianas empresas que se desempeñan en sectores tecnológicamente pocos desarrollados. Lo anterior no favorece la demanda empresarial de conocimientos universitarios y al establecimiento de intereses comunes. En cuanto a las pequeñas y medianas empresas no tienen la capacidad interna necesaria para absorber la investigación universitaria. (Vega, Henríquez, Castro y Fernández ,2011).

Así mismo, plantean que no solo existen barreras por parte de las empresas y señalan:

Las universidades latinoamericanas presentan también una serie de características que han dificultado su vinculación con el sector productivo. Una de ellas es su debilidad en términos de investigación. En este sentido, aunque las universidades constituyen el principal agente regional en materia científica y tecnológica -de acuerdo a los datos suministrados por la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) las mismas concentra los mayores porcentajes de investigadores y de gastos en actividades de ciencia y tecnología de la región- lo cierto es que la

investigación no se ha consolidado como misión académica en la mayor parte de ellas [...] (Vega, Henríquez, Castro y Fernández ,2011p.117.)

De acuerdo a lo mencionado, la universidad pública latinoamericana ha tenido una trayectoria propia, que ha generado una visión específica en su vinculación con el entorno socioeconómico. Esto ha sido determinado en gran parte por la Reforma de Córdoba (1918), desde donde se concibió a la universidad como una entidad de democratización y de reforma social, orientada a las actividades de enseñanza, investigación y extensión. Así la Universidad latinoamericana adoptó una particular tercera misión (Extensión) encaminada a una colaboración con los sectores de la población menos favorecido, mediante la difusión cultural y la asistencia técnica en lugar de una participación más directa en el desarrollo económico a través de una vinculación con el sector productivo tal como se hace en los países desarrollados (Vega, Henríquez, Castro y Fernández ,2011). Es importante lograr la articulación de la investigación con la extensión universitaria y a su vez conocer la vinculación no sólo con el sector productivo sino en general con el entorno socio económico para de esta forma consolidar su contribución al desarrollo de un país.

En este orden de ideas es importante considerar, el informe: Medición de las actividades de vinculación de las universidades con el entorno. Aplicación piloto del Manual de Valencia presentado por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT). Estébanez (2016) en el informe presenta un diagnóstico preliminar de la situación empírica de las actividades de vinculación de las instituciones comprendidas en el estudio así como una evaluación general de la accesibilidad de la información sobre sus actividades de vinculación. Con lo anterior establece una hipótesis de partida sobre la situación de las universidades regionales.

Este informe contiene los resultados del desarrollo experimental de una metodología de medición de actividades de vinculación de la universidad con el entorno socio-económico, fundamentada en la propuesta del Manual de Valencia elaborada por un grupo de expertos convocados por la RICYT y el Observatorio

Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS-OEI). Como concepto base de las actividades de vinculación toma las relacionadas con:

- la generación de conocimiento y el desarrollo de capacidades en colaboración con agentes no académicos y la elaboración de marcos legales y culturales que orienten la apertura de las universidades hacia su entorno;
- el uso, aplicación y explotación del conocimiento y de otras capacidades existentes en la universidad fuera del entorno académico, así como la capacitación, la venta de servicios, el asesoramiento y la consultoría, realizados por las universidades en su entorno. (p. 66)

En la conceptualización anterior se pueden distinguir, en el primer aspecto el concepto tradicional de extensión para las universidades latinoamericanas y como segundo aspecto se vislumbran las etapas del proceso de gestión del conocimiento.

En las actividades de vinculación relacionadas incluyeron operativamente las siguientes dimensiones: I. vinculación tecnológica; propiedad industrial e intelectual; intercambio de personal con organizaciones no-académicas; prácticas en empresas y otras organizaciones; emprendimientos (creación de empresas) II. Pasantías estudiantiles; movilidad de personal; cursos y actividades de formación extracurriculares; formación de redes; III. Comercialización de resultados; IV. Contratos de investigación, asesoramiento y consultoría; colaboración en proyectos; V. Diseminación no-académica; VI. Actividades de extensión docente y estudiantil que implican intercambio de conocimientos.

Un rasgo característico encontrado en la evolución de las actividades de vinculación y su gestión universitaria es la multiplicidad de los ámbitos de ejecución y gestión de estas actividades. Históricamente las actividades se promovieron como iniciativas de las bases académicas en facultades, institutos y departamentos. Con su desarrollo, su escalonada conversión en fuentes de ingresos económicos y la mayor complejidad legal del manejo de los conocimientos involucrados, estas acciones pasaron a ser objeto de atención y administración a modo de nuevas competencias en las secretarías de facultades o departamentos, o bien grupos de trabajo. Así mismo, nacieron como alternativas de gestión algunas figuras legales como fundaciones o entidades de

derecho privado. Al inicio, la presencia de la gestión de estas actividades era una labor adecuada a las oficinas de Investigación y desarrollo, ocasionalmente de extensión para luego independizarse como una nueva área. En la última fase se produce una bifurcación de la gestión hacia los niveles rectorales, sobre todo cuando se trata de actividades de mayor envergadura e importancia económica, de ahí surgen nuevas oficinas, acompañado por un conjunto amplio de normativas de todo tipo. (Estébanez ,2016).

De esta forma, en la actualidad, las actividades tienen lugar en múltiples espacios institucionales. En algunos casos son oficialmente evidentes en su ejecución y registradas en las oficinas administrativas; en otros casos sólo son perceptibles en el nivel de la base académica (grupos de investigación, cátedras y docentes individuales), para lo cual es imperioso hacer un registro censal de la realización de estas actividades. El caso de la extensión, presente en distintos niveles de ejecución en la estructura académica, y su relación con las actividades de vinculación exige un análisis más detallado. Los proyectos definidos como de extensión en las universidades relevadas y su gestión no advierten la posibilidad de detectar claramente si entre las acciones incluidas en los proyectos existe un componente de producción e intercambio de conocimiento científico o aplicación de resultados de I+D.; (Estébanez ,2016).

A su vez, para Ruiz y Velázquez (2017) “el desarrollo y progreso civilizatorio de un país depende, en gran medida, de la producción y la transferencia del conocimiento acompañada de una intencionalidad expresa por contribuir a solucionar los problemas sociales, y regulada por principios y valores racionales”(p.181). El proceso por su complejidad requiere la participación de la mayor cantidad de actores sociales posibles, además de la universidad, gobiernos y empresas. Así mismo, señalan que los recursos destinados a la investigación y otras áreas estratégicas de la generación y transmisión de conocimiento son determinantes para el progreso de una sociedad (ob, cit)

Al respecto, un dato relevante es el siguiente: la inversión en Investigación y Desarrollo en el conjunto de países de América Latina y el Caribe representa el 3,1% del monto total invertido en el mundo. El bloque de países asiáticos es el

que tiene más peso en 2017, representando el 46,7% de la inversión a nivel mundial e impulsado, principalmente, por el crecimiento de la inversión en China, Japón, Israel y Corea. No obstante, la cantidad de investigadores en equivalencia a jornada completa en Iberoamérica experimentó un crecimiento del 28% entre 2008 y 2017, pasando de 385.346 a 492.680. Si se considera la distribución de acuerdo a su sector de empleo en 2017 el 57% de los investigadores realizó sus actividades en el ámbito universitario. El 28% de los investigadores de la región se desempeñaron en el sector empresario y el 14% lo hicieron en instituciones de I+D pertenecientes al ámbito público. (RICYT, 2018)

A pesar del aumento de número de investigadores la participación de América Latina en actividades de I+D con relación al resto del mundo sigue siendo muy baja. Lo que si es preciso destacar es la presencia mayoritaria de los investigadores en las universidades en comparación con otros entes.

En consideración de lo anterior, el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS) de la Organización de Estados Americanos y la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), en el año 2017, presentaron el Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el entorno Socioeconómico también conocido como el Manual de Valencia. El sistema de indicadores tiene la capacidad de reflejar la variedad de interacciones a través de las cuales las universidades iberoamericanas se relacionan con su entorno. Los indicadores se agrupan en tres conjuntos: a) indicadores de caracterización institucional, b) indicadores basados en las capacidades para las actividades de vinculación y c) indicadores basados en las propias actividades de vinculación

Esta información concreta es de suma importancia para suministrar a las instituciones académicas instrumentos de medición de sus actividades de vinculación. A su vez, la información puede ser utilizada por los distintos actores económicos y sociales para ubicar sus estrategias de vínculos con las universidades. El sistema de indicadores considera además la especificidad del tejido social y productivo de los países iberoamericanos y las particularidades de sus universidades y centros públicos de investigación. (Manual Iberoamericano

de Indicadores de Vinculación de la Universidad el entorno Socioeconómico, 2017)

En concordancia a lo expuesto, el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS) y la RICYT (2019) a raíz de la importancia de la vinculación de las universidades con su entorno social presentaron el informe: Los investigadores universitarios y su vínculo con el entorno en América Latina. A fin de conocer la conducta de los docentes investigadores orientados a temas de mayor impacto académico, el OCTS realizó una encuesta a un conjunto amplio de autoras y autores latinoamericanos de ámbito universitario cuya producción fuese registrada en las revistas de mayor impacto internacional. Entre las principales afirmaciones del informe, según los encuestados se pueden mencionar:

- El 95 % de los investigadores afirmó que su universidad desarrolla actividades de vinculación. De la misma manera, dos terceras partes de los encuestados dicen haber estado involucrados durante 2018 en algún tipo de actividad de vinculación, formal o informal
- Las actividades de vinculación con el entorno reciben en promedio un 6% del tiempo laboral de los investigadores encuestados. A su vez, la de divulgación un porcentaje similar. El resto lo ocupan lógicamente la docencia e investigación
- Según los encuestados, en el conjunto de las universidades de América Latina las actividades de vinculación informales superan a las formales; sin embargo, lo contrario ocurre en los casos de Argentina, Brasil y Colombia
- 70% de quienes realizaron actividades de vinculación formal, lo hicieron mediante la asistencia técnica y consultoría. La actividad de vinculación formal menos frecuente en la región en 2018 fue la gestión de propiedad intelectual
- El 80 % de quienes realizaron actividad de vinculación informal, la hizo como asesoramiento externo.

- Los tipos de actores nacionales con que los que los investigadores de la región se vincularon formalmente de manera mayoritaria en 2018 fueron otras instituciones de educación en sus propios países (58.2%)
- El 43% de los investigadores encuestados que entablaron vínculos formales de vinculación lo hizo con instituciones de la misma región de su país.
- Los tipos de actores extranjeros con que los que los investigadores de la región se vincularon formalmente de manera mayoritaria en 2018 fueron otras instituciones de educación (26.9%)
- De manera equilibrada, en el grupo encuestado, la vinculación resulta tanto de resultados de investigaciones de las que el investigador formó parte como de su conocimiento experto del campo al que se dedica. Esto es compatible con encuestas de innovación que revelan que no es mayoritaria la demanda de I+D. En cambio, es valorado el conocimiento profesional
- Sólo un tercio de las actividades de vinculación tienen su origen en una demanda externa, lo que da cuenta del esfuerzo que realizan las universidades por vincularse con el entorno. La vinculación de las universidades tiene un modelo de oferta, con escasa demanda innovadora por parte del entorno
- La cantidad de docentes investigadores que dedican tiempo a la divulgación es sensiblemente menor a la de aquellos que declaran haber realizado actividades de vinculación, aunque el tiempo agregado de dedicación es similar. Esto sugiere que aquellos que dedican parte de su tiempo a la divulgación lo hacen con relativa intensidad
- Sólo el 16.5% de los encuestados de toda América Latina manifestó haber obtenido un título de propiedad intelectual entre los años 2013 y 2018.

- Sólo diez encuestados manifestaron haber participado en la creación de una empresa basada en el resultado de sus investigaciones en el año.

Por otra parte, Drickisson(2019) destaca la importancia de la difusión de la investigaciones como parte del ethos académico y el paradigma contemporáneo pero a su vez, planteó la promoción de una investigación que no se concentre exclusivamente en la elaboración y publicación de artículos en la periferia de los ranking internacionales. De esta forma señala:

El vínculo de la producción social de un conocimiento sustentable hacia la comunidad, la interculturalidad y la resolución de los grandes problemas de desigualdad e inequidad debe estar en el centro del esfuerzo de las universidades. Esto hay que decirlo con toda claridad, en el sentido de una redefinición organizacional de las estructuras de transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos (Drickisson , 2019, p. 58)

Lo anterior exige, la cooperación, e integración en redes y en equipos inter y multidisciplinares, interinstitucionales, a fin responder a los avances vertiginosos del conocimiento para empezar a articular y aprovechar los paradigmas del conocimiento de la humanidad e innovar desde estos a favor de una nueva sociedad (Drickisson, 2019)

De acuerdo a lo planteado se tiene como propósito general del estudio: Disertar sobre la posición de las Universidades Latinoamericanas con relación a los distintos enfoques de la tercera misión de la Universidad

Es preciso mencionar que, para efectos de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos relacionados con la temática expuestos, se elaboró una ficha de análisis de contenido de las referencias y los documentos correspondiente consultados en base de datos, tales como :Dialnet, Scopus, Google académico, Redalyc, SciELO, Latindex, Teseo, entre otras, para así analizar e identificar los enfoques de la tercera misión y la vinculación con el entorno socioeconómico en América Latina.

Disertación

Se tiene entonces hasta ahora, la conceptualización de la vinculación de la universidad con el sector socioeconómico que desde la perspectiva de la RYCIT

contiene dos aspectos fundamentales , por una parte la extensión y por otra el proceso de gestión del conocimiento con el aspecto clave de la transferencia . Por otra parte, están estos tres ejes orientadores de la tercera misión de la universidad donde se visualizan tres aspectos esenciales: Universidad innovadora insertada en un sistema de ciencia y tecnología; Universidad emprendedora: Creación de empresas universitarias y Universidad extensionista: Cooperación social. Así mismo se tienen los modos de producción de conocimiento. Esto modos involucran la producción y transferencia de conocimiento. El modo 1 denominado lineal: investigación básica; el modo 2 incluye la transdisciplinariedad. Por su parte el modo tres amplía su horizonte a cinco elementos esenciales. Universidad, sector productivo, Estado, Sociedad civil y medio ambiente. Esto modos involucran la producción y transferencia de conocimiento De esto, se desprende la perspectiva de plantear, en el futuro, un enfoque teórico que involucre esta diversidad contextualizada a una universidad pública nacional que traspase el concepto tradicional de extensión en Latinoamericana hacia una universidad emprendedora e innovadora en completa interacción con el entorno

Se resaltan así dos aspectos importantes a indagar, antes de plantear el enfoque teórico conocer todas las actividades de vinculación que se ejecutan en las instituciones de educación superior y sus centros de investigación, así como discernir entre actividades de investigación y extensión, de la misma forma identificar la relación y complementariedad existente entre las mismas. Lo anterior resalta la importancia de la investigación y los distintos modos cómo se pueden transferir ese conocimiento hacia el entorno considerando el ritmo acelerado de las transformaciones tecnológicas y los fenómenos económicos y sociales. Sin embargo, para lograr esta vinculación se necesita conocer adicionalmente cuáles son las demandas del entorno y cómo se pueden suplir esas necesidades desde la universidad.

Aunado a lo anterior, es preciso reconocer la existencia del talento humano en la educación superior. Ahora bien, también es preciso conocer cómo las

universidades de los países latinoamericanos están haciendo sus actividades de vinculación tal como se definieron con anterioridad

Reflexiones Finales

La región de América Latina y el Caribe dado su devenir histórico posee particularidades, esto lleva a analizar los desafíos que enfrentan las universidades en materia de investigación, ciencia y tecnología, así como en la divulgación y transferencia de los conocimientos hacia su entorno socioeconómico

De esta manera, es relevante considerar el papel de las universidades en el desarrollo, en el contexto de los países iberoamericanos. Se considera pertinente la aplicación del Manual de Valencia para evaluar las actividades de vinculación de la Universidad venezolana. El uso de estos indicadores puede permitir hacer una evaluación de las actividades de transferencia de las universidades y sus centros de investigación. Su enfoque no se limita solo a la transferencia de tecnología, sino que incluye una visión más amplia al considerar el entorno socioeconómico. No si antes, conocer el capital intelectual presente en las mismas, en sus tres dimensiones básicas: capital humano, capital estructura y capital relacional, partiendo de un principio esencial que enfatice a las personas del agregado universitario , portadoras del capital humano, el activo más importante con que cuentan estas organizaciones para el desarrollo de sus procesos sustantivos (docencia, investigación y extensión) en función del cumplimiento de su misión

Referencias

Bell, D.,(1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social*. [The Comino ofthepost-industrial Society(traducido de la primera edición en inglés por Raúl García y Eugenio Gallego]Madrid: Alianza editorial

[Bueno Campos, E., y Casani, F. \(2007\). *La tercera misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. Revista Economía Industrial,\(43\),366-*](#)

[435.https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/366/43.pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/366/43.pdf)

Didriksson A. (2008). Contexto Global y regional de la Educación Superior en América Latina (capítulo 1 , páginas 21 a 54 en Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe (título del libro - Caracas: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC-UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161990>

Didriksson A. (2019). De la conciencia crítica a la producción de un conocimiento sustentable y de bien social: Entre La Habana (1996) y Cartagena (2008) a Córdoba (2018), el debate sobre la Universidad en América Latina y el Caribe. In Suasnábar C., Del Valle D., Didriksson A., & Korsunsky L. (Eds.), *Balances y desafíos hacia la CRES 2018: Cuaderno 1: Aportes para pensar la Universidad Latinoamericana* (pp. 49-60). Ciudad de Buenos Aires, Argentina: CLACSO. doi:10.2307/j.ctvt6rkhr.5

Estébanez (2016). Medición de las actividades de vinculación de las universidades con el entorno aplicación piloto del manual de Valencia. Estado de la Ciencia 2016. Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos .Buenos Aires. http://www.riicyt.org/wp-content/uploads/2016/12/files_Estado-de-la-Ciencia-2016_E2016_2_3__MEDICIN_DE_LAS_ACTIVIDADES_DE_VINCULACION_ENTRE_LAS_UNIVERSIDADES_Y_SU_ENTORNO__UN_ANALISIS_REGIONAL.pdf

Gil J., Domínguez R., García L., Mathinson L y Gándara J, . (2012). *La investigación universitaria como eje de la transferencia social del conocimiento. Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 6(1), 41-51. Recuperado en <https://core.ac.uk/download/pdf/71507463.pdf>

Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico-Manual de Valencia (2017). **Red** de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana y el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS-OEI). http://www.riicyt.org/wp-content/uploads/2017/06/files_manual_vinculacion.pdf

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura (2005). Informe Mundial de la UNESCO: Hacia las sociedades del conocimiento. París: Autor. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana- (RICYT) (2019). Los investigadores universitarios y su vínculo con el

entorno en América Latina en El estado de la ciencia 2019. Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos / Interamericanos 2019. Mario Albornoz y Rodolfo Barrere (coordinadores).Buenos Aires.
<http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2019/10/edlc2019.pdf>

Vega Jurado, J. M., Henríquez, M., Adriana, L., Castro -Martínez Z, E., y Fernández de Lucio, I. (2011). *Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento*. Revista Iberoamericana de Educación, (57), 109-124.

CAPITULO 10

INFORME COSO COMO UNA ESTRATEGIA GERENCIAL DE CONTROL INTERNO PARA LAS PYMES

Angely Ortiz

Introducción

En el contexto empresarial actualmente con la necesidad de la gerencia de mantenerse en el mercado usando como parte de sus herramientas de marketing, la globalización, controles administrativos, avances de la tecnología, la adaptación a las regulaciones fiscales, entre otros, en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos para ser más eficaz y eficiente, la pequeña y mediana empresa y familiar venezolana está en la necesidad de reinventarse, bajo la premisa de mantenerse en el mercado siendo más competitiva.

Por otro lado, en el mercado nacional e internacional exige de quienes dirigen las empresas, especialmente las familiares, manejen eficientes estrategias gerenciales, que le permitan una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo. La gestión administrativa, es uno de los principales sistemas de información que reflejan el fruto de la toma de decisiones de los gerentes, así como un excelente banco de datos para producir el futuro de las empresas. El uso óptimo de los procesos administrativos permitirá a las empresas familiares mantenerse en el mercado. Es por ello, que en la búsqueda de nuevos conocimientos y estrategias para el fortalecimiento de un negocio, la gerencia se presenta en las empresas con la intención de aplicar nuevos modelos gerenciales que les permitan hacerlos cada vez más competitivos. Al respecto, Grisanti (2016), señala que:

La pequeña y mediana empresa en Venezuela ha tenido que mirar a dentro como están sus procesos de negocio y evaluar que no ha podido o debería hacer para lograr sus metas. El origen de su formación es la creación de una idea de negocio familiar y que se mantenga en el tiempo, empresas que iniciaron con la iniciativa de un padre de familia que en estos casos fueron extranjeros, cuya cultura

fomentada desde el trabajo continuo y el esfuerzo sostenido fue el propósito de formar raíces en Venezuela, son las bases de este tipo de organizaciones. (p.45)

Por lo anterior expuesto, en relación a las PYMES, surgen cambios en el ambiente gerencial, en la idea de toma de decisiones, muchas veces influenciadas por los aspectos el estilo heredable o en otras por una manera diferente de estilo gerencial, con otra visión del negocio, igual sucede como cuando existen cambios de nuevos gerentes dentro de las organizaciones con nuevas ideas.

Es por ello, que internamente las empresas van creando ventajas competitivas a través de la planificación estratégica o lineamientos estratégicos, generando una cultura, misión, visión y valores compartidos. Donde lo fundamental, son los conocimientos y competencias que el capital humano aporta, desarrollando procesos en función de la calidad de sus productos y servicios. En este contexto, las directrices emanadas de la alta gerencia son fundamentales, especialmente en los niveles medios operativos y administrativos, bases de los procesos medulares y críticos de las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, radica la importancia, de contar con estrategias gerenciales de control interno, el cual se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una empresa u organización, se constituye en un medio para lograr una función administrativa integra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de las metas propuestas.

En este sentido, está la información sobre los aportes que realiza El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) desde su creación en 1985, realizando diversos abordajes acorde a la realidad de las empresas a nivel mundial en los beneficios y ventajas de un adecuado sistema de control interno. Al respecto, Mantilla (2007) señala que:

En Venezuela existe organismos que agrupan las empresas privadas pero no de manera directa sobre los

aspectos de control interno, de este modo poder aprovechar el modelo marco basado por el COSO, serviría de referencia para la viabilidad de una herramienta para la pequeña y mediana empresa y empresa familiar, que pudiera tener necesidades de expandirse y convertirse en una gran entidad. Partiendo desde un enfoque estructurado de control formar las bases para su crecimiento y mejora continua. Mostrar que el control interno tiene elementos que pueden ser adaptables y flexibles pero a la vez eficaz para así incrementar un valor a la organización. (p.22)

Por lo anterior expuesto, por Mantilla (2007), se puede inferir que la gerencia entiende y localiza los procesos de la empresa, los cambios que se están generando y los conocimientos del contenido de los mismos. A través de las prácticas gerenciales se establecen acciones individuales y colectivas a fin de satisfacer las necesidades organizacionales dentro de un sistema particular integrado y relacionado con su medio interno y externo en forma de red.

Objetivo General

Proponer el informe COSO como estrategia gerencial de control interno para la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES).

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de las Pequeña y Mediana Empresa (PYMES), en relación al control interno.

Determinar los factores internos y externos que influyen en el control interno de las PYMES.

Gerencia

La gerencia, es un sistema que mediante los procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos de una organización, en función de sus objetivos, fines y metas en conjunto con sistema de comunicaciones que establecerá relaciones y directrices condicionadas por los demás sistemas sociales. Para Robbins (2004), la gerencia es definida como “el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y

funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar” (p.24).

En tal sentido, la gerencia, es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos por la empresa. En este mismo orden de ideas, se puede decir que la gerencia entiende y localiza los procesos de la empresa, los cambios que se están generando y los conocimientos del contenido de los mismos.

Gestión Gerencial

A través de las prácticas gerenciales se establecen acciones individuales y colectivas a fin de satisfacer las necesidades organizacionales dentro de un sistema particular integrado y relacionado con su medio interno y externo en forma de red. Al respecto, las mejores prácticas gerenciales con aumento general de la productividad y mejora en el logro de los objetivos organizacionales, tales como la reducción del ausentismo, aumento en la retención del personal y mejoras en la atención al cliente.

Desde este punto de vista, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, ya que es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Cuando existe un grupo de individuos, es necesario que estos trabajen unidos a fin de lograr los objetivos que persiguen. En este contexto, los integrantes deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas organizacionales, y la gerencia debe proveer un liderazgo adecuado para la acción del grupo.

Cuando una empresa está en la etapa de cambio generacional inicia el transitar de querer mejorar, se propone además realizar ajustes en las áreas a su criterio merecen un reorganizar el enfoque, es un cambio mucho más fuerte ya que le unen lazos que provienen del ambiente familiar, trasladados al ambiente organizacional, que pudiera ser de estudio más adelante por ser otro aspectos que analizar, en este caso el enfoque de este análisis es brindar una herramienta que pueda servir para acompañar el mundo heterogéneo de la gerencia, con

bases empleando soluciones que estimulen a cimentar nuevamente las bases para que la empresa pequeña y mediana y familiar perdure en el tiempo. Las empresas hoy día en Venezuela para sobrevivir se han visto en la obligación de formalizar sus procesos, controlar y monitorear las operaciones continuas y el control de riesgos.

Se sabe que los mecanismos de control interno en Venezuela proporcionan una seguridad razonable, ya que el término razonable, implica que el control interno tiene limitaciones inherentes, esto puede traducirse en que el directivo y sus trabajadores jamás deben pensar que, una vez creado el sistema, se ha erradicado la probabilidad de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados.

Se puede decir que la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2005), lo define como: “El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables” (p.166). En tal sentido, un control interno, es un proceso de políticas, procedimientos y normas dirigidos por la junta directiva para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados.

Estrategias Gerenciales de Control Interno apoyado en el Informe COSO

El control interno está comprendido por políticas aprobadas por la dirección de la empresa, para garantizar el efectivo funcionamiento de la misma, estas políticas van desde las técnicas de dirección hasta como efectuar inducción al personal, lo cual revela el amplio espectro cubierto por el control interno, y que se hace necesario establecerlo tanto en empresas privadas, así como en organismos públicos para garantizar la continuidad en las operaciones. El control interno en una empresa es un aspecto imprescindible para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico.

Por su parte, Estupiñán y Cano (2013), respecto al control interno puntualizan lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración (p.15).

El control interno, se define como el plan que adopta la organización y el conjunto de procedimientos que goza la empresa, con la finalidad de proteger sus activos, hacer confiables sus registros contables, y, a su vez, vigilar porque la empresa cumpla con las políticas establecidas por la gerencia. De aquí se desprende que si no existe un adecuado control interno, dentro de una organización esto afectaría directamente las actividades operativas más importantes que están estrechamente vinculadas con la contabilidad, tales como: compras, ingeniería, desarrollo, producción, entre otras. En este contexto es importante mencionar el Informe COSO que es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno.

Las organizaciones han evolucionado y lo seguirán haciendo rápidamente, con ello también ha aumentado la cantidad de información y a su vez los riesgos a los que se ven enfrentadas, por ende, han tenido que pensar en mejorar y establecer controles no sólo en el ámbito financiero–contable sino también en la gestión, de manera que les permita cumplir con los objetivos estratégicos definidos y demostrar transparencia en el ámbito empresarial. La entidad debe ser accesible, proporcionar información confiable y de calidad, que permita una contribución al diseño de políticas, así como a dar certidumbre y confianza a los colaboradores. Permitiendo su revisión, análisis, y la detección de posibles anomalías.

En el año 1992, en Estados Unidos, nace el informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), como una forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. Uno de sus objetivos fue acordar una definición de Control Interno que sea aceptada como un marco común y aporte a la estructura de Control Interno, que facilite la evaluación en las organizaciones del diseño, implementación y efectividad de los controles.

Cabe destacar, según lo que indica Mantilla (2007), “que el modelo COSO, ha sido adoptado por organizaciones en todo el mundo, incluido nuestro país” (p.36), sin embargo es importante destacar que ningún sistema de control interno por muy bien diseñado e implementado que se encuentre, puede asegurar en forma absoluta su eficacia operativa, debido a riesgos que son inherentes a las empresas, los cuales en algunas ocasiones se pueden mitigar pero no eliminar. En este sentido, Mantilla (2007), menciona:

El denominado Informe COSO sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992 por COSO “Committee of Sponsoring Organizations”, define el Control Interno como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. (p.37)

El marco integrado de control que plantea el Informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión. Tal como lo detalla el modelo marco del COSO en: El entorno o ambiente de control es lo que define la forma de comportamiento de una organización, que influye en la conciencia de control de su personal. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina, estructura e integridad. Se hace énfasis en lo señalado por Grisanti (2016), el ambiente de control fija el tono de la organización para influenciar la conciencia de control de su personal, siendo el soporte de todos los demás componentes de control interno y la conducta ética son el resultado de las pautas y del comportamiento que en dicha dirección existan en una entidad.

El siguiente cuadro muestra los cambios significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013, en cada uno de sus cinco componentes:

Cuadro 1. Componentes Marco Integrado de Control Interno

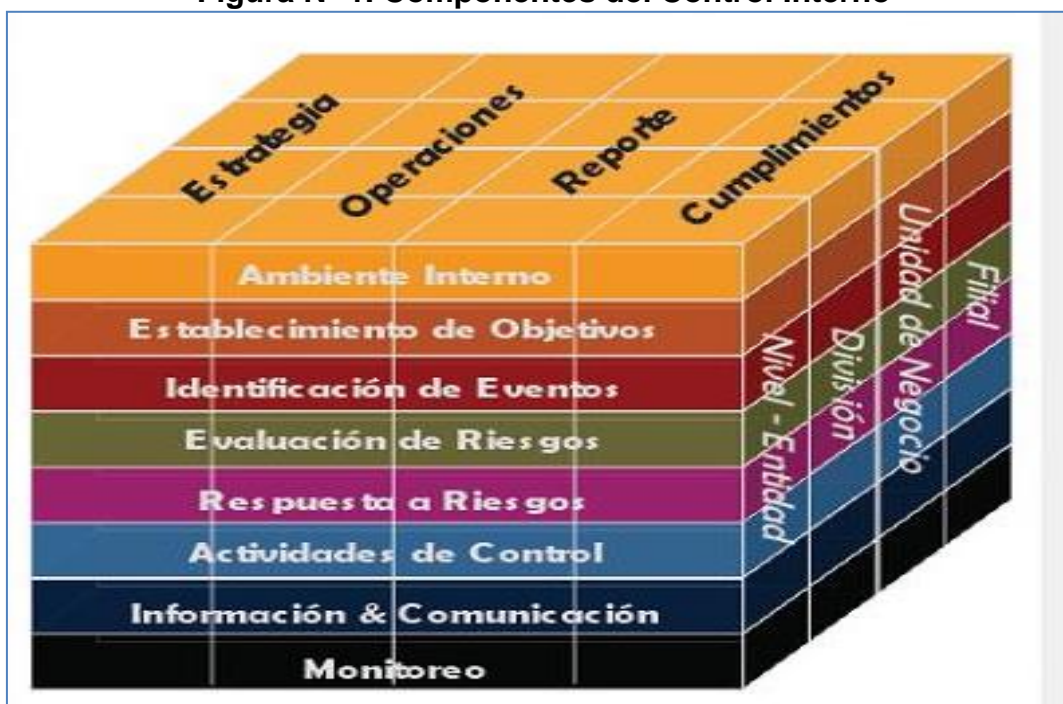
COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control.
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo.
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude.
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

Fuente: Elaboración Propia (2018) a partir de datos de COSO Enterprise RiskManagement.-Integrate Framework (2013)

Es preciso mencionar, que las deficiencias del Control Interno deberían reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente aquellos asuntos serios. Parafraseando lo que establece Mantilla (2007:6), existe interdependencia entre los objetivos y los componentes. Los objetivos se refieren a aquello que una entidad busca conseguir y los componentes a aquello que se requiere para conseguirlos.

Este autor Mantilla (2007), explica que las relaciones pueden describirse mediante una matriz tridimensional, cuya filiación se explica de la siguiente manera: Las tres categorías de objetivos - operaciones, información financiera y cumplimiento, se representan en las columnas verticales. Luego, los cinco componentes se representan por filas, y por último, las unidades o actividades de una entidad, donde el control interno se relaciona, y se describen mediante la tercera dimensión de la matriz. En la figura 1, aparecen los componentes del control interno establecidos en el informe COSO en forma tridimensional:

Figura Nº 1. Componentes del Control Interno



Fuente: COSO Enterprise Risk Management.-Integrate Framework (2013)

Pequeña y Mediana Empresa, y Empresa Familiar en Venezuela

Desde esta perspectiva la pequeña y mediana empresa y empresa familiar venezolana deben alinearse con las tendencias que marcan la pauta en la gerencia en el mundo, en la que eficacia y la eficiencia de las operaciones se convierte en la piedra angular del negocio y la generación de conocimiento en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y promover la creación conciencia de control interno y de riesgos con valor agregado y pertinencia social. Deben reinventar su modelo de negocio basada en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la ética transmitir el control como un forma de gerenciar o gobernar por el bien individual y colectivo. La salud de la organización y de los dueños del negocio está estrechamente vinculada con el control interno, si todo el control interno marcha bien, permitirá asegurar que todo está en orden.

Adicional a lo anterior, los beneficios de esta propuesta se traducen en el valor que tendrá la información financiera para la toma de decisiones, toda vez que las cifras reveladas en los estados financieros de cada planta, reflejarán la existencia verdadera de los activos fijos con los que cuenta para producir la renta, lo que a su vez, generará acciones correctas en cuanto a planes de inversión y adquisición de equipos adicionales para cumplir con las metas propuestas.

Tomando en consideración el contenido del Informe COSO, conlleva a diseñar estrategias basadas en el Informe Coso para el control interno. Cabe destacar, el modelo de control interno bajo el modelo del Informe COSO, actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el capítulo anterior y 17 principios que la administración de toda PYMES, debería implementar.

Entorno de Control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.

Evaluación de Riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes.

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos.

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes.

Actividades de Control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos.

Principio 13: Usa información relevante.

Sistemas de Información

Principio 14: Comunica internamente.

Principio 15: Comunica externamente.

Supervisión del sistema de control - Monitoreo.

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.

Reflexiones finales

Una empresa, es creada para generar un beneficio, pero este beneficio debe ir gestionado con un sin número de recursos humanos, tecnológicos y financieros para el logro de sus objetivos económicos, pero observe una realidad al momento de hacer revisión de control interno y que me atrevería aseverar que la pequeña y mediana empresa, familiar venezolana, carece de instrumentos que le permitan implementar, gestionar y medir los controles, muchas investigaciones realizada por nuestros estudiantes universitarios arrojan como resultado propuestas para implementar controles, pero ahora bien, existirán las propuestas y ¿qué sucede con la implementación?, lo que me ha llevado a realizar otros análisis para del mismo modo llegar al origen, ¿cuál? debilidades en el ambiente organizacional, el estilo gerencial, filosofía gerencial, estructura organizacional, competencias

profesionales, y esto es lo que detalla el marco del COSO en uno de sus componentes el entorno o ambiente de control.

El costo del control interno dentro del pensamiento gerencial de la pequeña y mediana empresa venezolana, específicamente en la empresa familiar es la inversión heredable que le da valor a la empresa a corto, mediano y largo plazo la hará sostenible en el tiempo. El propósito de este documento, es proponer a las organizaciones a mejorar sus estructuras generales de gobierno proporcionando orientación sobre cómo articular y asignar funciones y responsabilidades específicas con respecto al control interno relacionando el COSO. Cuando una empresa indistintamente del tamaño que tenga se encuentra frente a sus objetivos y para cumplir y lograr esos objetivos debe establecer cuáles serán esas posibles amenazas que pudieran existir para el logro de esos objetivos, eso es lo que el COSO establece como riesgos, y una vez claro estos aspectos, objetivos y riesgos, el siguiente paso es establecer las estrategias estas no son estáticas ella deben estar brindando soluciones y resultados medibles en cuanto al enfoque inicial de eficiencia y eficacia.

El modelo COSO mejora la comprensión de la gestión de riesgos y control aclarando roles y deberes. Su subyacente premisa es que, bajo la supervisión y dirección de personas expertas, la gerencia y la junta directiva, dentro de la organización son necesarias para una gestión eficaz del riesgo y el control.

Referencias

- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (2018). COSO lanza un nuevo documento para el líder del pensamiento que demuestra cómo los marcos mejoran el desempeño organizacional y la gobernanza. Disponible en: <https://www.coso.org/news/Pages/COSO-Releases>. Consultado en Marzo 2019.
- Estupiñán, R. y Cano, M. (2003). Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales. Eco Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2005). Declaración de Normas de Auditoría (DNA), Publicaciones Técnicas (PT) y Servicios Especiales Prestados por Contadores Públicos (SEPC) de Aceptación General en Venezuela. Tomo II. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

- Grisanti A. (2016). Venezuela en la mirada de las Ciencias Económicas y Sociales. Encuentros de Saberes. Tomo II. Depósito Legal N° CA2016000143 ISBN:978-980-233-649-4 Primera Edición Digital 2017.
- IIA – Declaración de Posición (2013). Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control. Disponible en <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>. Consultado en: Marzo 2019.
- Mantilla S. (2007).Control Interno. Informe COSO.Cuarta Edición. Ediciones Ecoe. Bogotá

CAPITULO 11

STARTUP UN MODELO DE INNOVACION DISRUPTIVA EN EL CONTEXTO POST PANDEMIA

Danny González

Introducción

La disruptividad es uno de los temas más resaltantes en los últimos tiempos, debido al panorama global a consecuencia de la pandemia y la repercusión de este fenómeno en las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, se perfila una transformación de las tecnologías de información en las organizaciones, las cuales se incrementaron con la evolución de la pandemia, entre ellas tenemos: la nube, las herramientas colaborativas, y el trabajo remoto, crecieron de inmediato.

Con la ayuda de tecnologías digitales y la automatización desempeñarán un papel fundamental en la respuesta de las organizaciones a la crisis, que tendrán que transformar nuevos modelos de negocios, que aporten resultados rápidos y ágiles en estos procesos de innovación, entre otras cosas, aplicar metodologías startup.

En el contexto actual nos debe llevar a pensar en un nuevo enfoque y estrategia de nuestras organizaciones, en la que la transformación integral y tecnológica probablemente tendrán un gran impacto en su futuro.

La palabra Startup es un concepto ligado a los negocios en la era digital, Startup es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales. Podemos definir Startup de acuerdo a Ries, Eric (2011:17) "Un startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema."

De allí se deriva la importancia de la presente investigación, la cual está estructurada de la forma siguiente: Generalidades de Startup, Innovación Disruptiva, Impacto del covid-19 en los Startup en Venezuela y América latina,

La disruptividad en los Startup, una agenda en el contexto post pandemia y reflexiones finales.

Objetivo General

Analizar la innovación disruptiva y su impacto en los startups en el contexto post pandemia.

Metodología

La presente investigación es de tipo documental y de campo. De acuerdo con Delgado de Smith, Yamilet (2011:231), la investigación documental “centra su esfuerzo en la recopilación documental con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto del estudio. Se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos de información de tipo cualitativo y cuantitativo”

Generalidades de Startup.

El anglicismo “**start up**” se puede traducir como “poner en marcha”, “arrancar” o “habilitar” y es utilizado en el mundo empresarial para referirse a aquellos proyectos empresariales que son de reciente creación, presentan un gran potencial de crecimiento y se encuentran en una etapa temprana de su actividad, denominada fase de arranque, desarrollando su producto o servicio para generar ingresos que permitan consolidar su sostenibilidad y crecimiento. Se trata pues de una organización centrada en el desarrollo de productos o servicios, de gran innovación, con una gran capacidad para el cambio y la flexibilidad, y orientada completamente al cliente.

Este concepto, utilizado actualmente de manera constante en el mundo empresarial, se relaciona con empresas emergentes que tienen una fuerte relación laboral con la tecnología. Se trata de negocios con ideas innovadoras, que sobresalen en el mercado apoyadas por las nuevas tecnologías.

Un startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, altamente requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están centrados a las necesidades del cliente. Esta estructura suele operar con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen altamente, mantiene una comunicación continua y abierta con los clientes, y se orienta a la masificación

de las ventas., asimismo expresa Redondo, Javier citado por Ojeda (2020, documento en línea) “Startup es una empresa emergente en que la tecnología e innovación están presentes”.

En el mismo orden de ideas, un startup posee características que la diferencian de las pymes, así lo expresa Tramón (2018, documento en línea)

- Se tratan de empresas jóvenes con menos de 3 años, con un alto componente creativo y gran motivación por el proyecto.
- Su entorno habitual es la incertidumbre, ya que constantemente se debaten entre la desaparición o la evolución.
- La rapidez de crecimiento y desarrollo es un factor principal para buscar su supervivencia y sostenibilidad. Su alternativa por tanto es evolucionar o desaparecer.
- Son lideradas y gestionadas mediante una combinación de análisis empresarial y emociones personales por parte de los fundadores
- La innovación es su razón de ser. Se tratan de empresas con un gran componente de innovación radical o incremental sobre la que se sustenta su crecimiento y evolución.
- Los proyectos presentan un alto grado de escalabilidad, factor clave, siendo capaces de replicar su modelo de negocio en distintos mercados a un coste bajo buscando así esa evolución necesaria desde el incremento de ingresos y la disminución de costes asociados.
- Están formadas por equipos multidisciplinares, con variedad de perfiles, que enriquecen el proyecto y operan bajo estructuras empresariales horizontales o mixtas no jerarquizadas.
- Operan en un entorno mayor de incertidumbre, buscando su sostenibilidad de una forma rápida, asumiendo por ello mayores riesgos y buscando nuevas fórmulas disruptivas para encarar y resolver los problemas.
- Enfocan el desarrollo de productos y servicios de una forma incremental desde una metodología ágil que permita ensayar y testar los mismos mediante prueba y error. Esto requiere de un contacto directo con el cliente y una visión colaborativa con el mismo.
- La dirección financiera se centra en el control del Flujo de Caja como principal indicador de la salud de la empresa: incrementar los ingresos de forma rápida y mantener los gastos muy reducidos.
- Buscan y utilizan fuentes de financiación alternativas a los tradicionales instrumentos bancarios, optando por captar capital aportado por inversores a cambio de un porcentaje de la empresa, Business Angels y entidades de capital riesgo.
- Adquieren y desarrollan el aprendizaje a través del error y la constante evolución del producto o servicio mediante el feedback de los clientes.

- Internamente construyen y promocionan un clima de excelencia en los resultados, buena comunicación y alto nivel de energía entre el equipo.
- Utilizan metodologías de gestión de proyectos ágiles (Lean Startup) para desarrollar sus productos y servicios.

Los startups poseen unas características específicas que la diferencia de otras empresas, que se adapta al escenario de incertidumbre que en la actualidad esta Venezuela y América Latina.

Innovación Disruptiva

¿Qué significa disruptiva? Según el Diccionario de la Real Academia Española, “ruptura brusca”. Es decir, algo que genera un cambio muy importante o determinante, es decir, que produce una ruptura en el desarrollo de la actividad de un sector para propiciar una renovación radical. Este concepto se originó por el profesor de la Universidad de Harvard Business School, Clayton Christensen entre el año 1995 y 1997 como una visión de éxito para los emprendimientos. El concepto de innovación disruptiva plantea el desarrollo de nuevas estrategias, nuevas y acertadas maneras de competir mediante el empleo de formas diversas para generar control en el mercado. (Torrealba, 2019)

Las innovaciones disruptivas son un tipo de cambio que se introduce en algo y que se supone una novedad, afectando a un determinado negocio, de tal modo que hacen que cambie drásticamente, pudiendo incluso hacer que se elimine del mercado los productos y servicios que formaban parte de este, antes de la irrupción de esta innovación, no solo las innovaciones disruptivas están básicamente en el sector tecnológico obligando a las empresas a realizar cambios estructurales.

En el mismo orden de ideas, se plantea que el concepto de Innovación disruptiva, se remonta desde el concepto del autor Joseph Schumpeter utiliza la expresión de la “**destrucción creativa**”, en referencia al rol fundamental que el emprendimiento tendría en la economía. En sus propias palabras, “la apertura de nuevos mercados domésticos o extranjeros, el desarrollo organizacional de canales de comercialización y la creación de industrias básicas”

El concepto de innovación disruptiva desde las ciencias gerenciales obedece a los profundos cambios y procesos de transformación que actualmente están

experimentando las industrias cuando se ven en la necesidad irrefragable de ponerse al corriente de los adelantos y de los procesos de vanguardia global.

Un modelo de negocio disruptivo en el marco de los startups puede definirse como una nueva forma de dar valor a los usuarios utilizando enfoques tecnológicos que difieren profundamente de los que ya existen con otros competidores. En resumen, **se trata de hacer las cosas radicalmente diferente dentro de un sector, aportando algo distinto en producto, enfoque o servicio.**

Entonces podemos decir que un startup disruptivo ofrece un producto o un servicio novedoso para las personas que decidan usarlo. Muchas de ellas han llegado a revolucionar el mercado: Netflix, Facebook, Twitter, Google, Airbnb, Amazon, Apple, Uber, Adobe, eBay, Virgin, entre miles de ejemplos más.

La innovación disruptiva es crucial porque identifica las necesidades insatisfechas de dentro de un mercado y desarrolla formas de satisfacer tales necesidades. De allí es que surge el papel de la oferta y la demanda del mercado, la teoría de la realineación de los mercados permite identificar las nuevas necesidades de las clientes insatisfechas, cambiando sus condiciones, así lo expresa los autores, Dawson, Hirt y Scalan (2016)

La tecnología digital facilita el acceso a fuentes de oferta que antes era imposible (o, al menos, antieconómico) suministrar. Por el otro, la digitalización elimina las distorsiones de la demanda, dando a los clientes información más completa y segregando (o, en algunos casos, reagrupando) aspectos de productos y servicios antes combinado (o mantenidos separados) por razones de necesidad o conveniencia, o para aumentar las ganancias. (p.3)

Esta teoría establece una purificación de la demanda, cuando la tecnología transforma los productos y servicios, y la forma en que los clientes prefieren utilizarlos, como ejemplo tenemos a Netflix o Amazon, los usuarios no tienen que esperar una semana para ver un programa, un capítulo o episodio, sino, los capítulos o programas deseados, igualmente la empresa Uber, que no posee automóviles, sino los que antes estaban subutilizados ofrece sus servicios de transporte mediante la tecnología.

Impacto del covid-19 en los Startup en Venezuela y América latina

El fenómeno de la pandemia ha generado un impacto significativo en los startups a nivel global, pero a consecuencia algunas han afrontado el desafío de las adversidades y se han replanteado sus modelos de negocio.

El reciente estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Programa Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina (Prodem), devela los resultados de una encuesta aplicadas a 2.232 emprendedores y ecosistemas de emprendimientos en 19 países de América Latina y del Caribe (ALAC) y a 429 instituciones de apoyo como incubadoras, company builders, espacios de coworking y agencias públicas de apoyo a la innovación, con el fin de conocer ¿De qué forma los startups están enfrentando la pandemia? ¿Cómo está el ecosistema de emprendimientos aportando en este contexto a los startups? De acuerdo a lo expresado por Kantis y Angelelli (2020:7) señalan “que de 8 de cada 10 emprendimientos están siendo fuertemente afectados, la mitad de los emprendedores no habían puesto en marcha su emprendimiento interrumpieron el proceso, mientras que un 53% de las que vendían dejaron de hacerlo” además resaltaron los autores que “Un 84% ha visto muy deteriorado su flujo de fondos y un 75% redujo su actividad productiva”.

Este mismo orden de ideas, en los startups que son empresas en etapa temprana, también ha sido afectadas como lo revela Kantis y Angelelli (2020:8) “... empresas de menor trayectoria, dejaron de vender dos tercios de las que tienen hasta 12 meses de vida, frente a la mitad que tienen hasta al menos 3 años.” También señalan que “el impacto de la crisis sobre el flujo de fondos es 66% en las que tienen hasta 1 año y 61% tienen 1 año y 10 años de vida” asimismo señalan que “este tipo de startup también sufrieron reducción de su productividad al 51% y 44% respectivamente”.

Los startups son empresas dinámicas y jóvenes de rápido crecimiento sobre todo las que están establecidas con base en la tecnología, de acuerdo a los estudios realizados por Kantis y Angelelli (2020:8) “Estarían recibiendo el impacto en términos menos pronunciados, el 29% dejó de facturar, un porcentaje muy inferior al turismo y entretenimiento 88% así como el promedio general 53%.” Lo que indica que en términos de funcionamiento han sido afectadas en un porcentaje menor, debido a la trayectoria que obtuvieron antes de la crisis, pero

en cuanto en términos de ventas es donde han disminuido. En consecuencia, los startups con base a la tecnología, que tienen cierto crecimiento a escalas mínimas, sumadas al dinamismo, poseen cierta base de experiencias y aprendizajes previos, estas fortalezas están impulsando a tener una mayor resiliencia en los momentos actuales para permanecer activas en el mercado. Aunado a esta situación, las finanzas influyen negativamente en las operaciones, los emprendedores reaccionaron según lo aportado por Kantis y Angelelli (2020:9) “en la gestión de caja, el 30% de los emprendedores cuenta con reservas propias y 26% aspira financiarse con crédito bancario y 13% con aportes de inversionistas” por otro lado, los autores señalan que “.... prevén solventar los gastos un 32% postergar pago de impuestos y servicios, 30% utilidades acumulados, 28% postergación de pagos a proveedores, 26% créditos bancarios y 20% pagos a los socios” por tal razón, los startups consideran desarrollar planes estratégicos para gestionar financieramente la empresa, considerando lo antes expuesto.

En relación a la estructura organizacional de acuerdo con Kantis y Angelelli (2020:10) los entrevistados revelaron “Se implementaron 37% modalidades de trabajo a distancia, 23% suspensión de contratos y vacaciones 10%” en cuanto a el 37% de modalidad de trabajo a distancia de acuerdo con Kantis y Angelelli (2020) argumentan que:

Los tres obstáculos principales para desplegar el trabajo remoto son:

1. La organización de las tareas y los sistemas no están pensados para el teletrabajo (33%).
2. Las preocupaciones, los compromisos y la situación en los hogares dificultan la concentración (28%).
3. El acceso a Internet de alta calidad es limitado (18%).) (P.10)

Ante este contexto, los startups están unidas a un ecosistema de emprendimiento, las cuales también fueran afectadas por la crisis, así lo evidencia Kantis y Angelelli (2020:10) “La mayoría de los emprendimientos refiere que solo cuenta con el apoyo de su equipo interno 56% de las familias 39%” asimismo expresó que “el ecosistema no juega un papel protagónico de acompañamiento en la etapa actual, un 44% calificó la reacción de estas organizaciones y su apoyo, lento e insuficiente, o incluso 29% inexistente.” En este sentido, la razón por la cual, las organizaciones de apoyo a los ecosistemas de emprendimientos en los países de América Latina y del Caribe (ALAC) han

tenido este comportamiento se debe a los grandes problemas que enfrentan entre ellas según Kantis y Angelelli (2020)

Un 68% falta de servicios apropiados para las necesidades de los emprendedores en la emergencia, 64% incertidumbre sobre su funcionamiento futuro, 62% caídas de los ingresos, 49% decaimiento anímico de sus equipos y 48% limitaciones tecnológicas para adaptarse al teletrabajo (P. 12).

Ante lo anterior expuesto, los países que han tenido respuesta positiva de su ecosistema desde las organizaciones son Uruguay, Costa Rica y Chile, con más del 85%, Uruguay es el país que más emprendedores le reconocen que está respondiendo de forma apropiada en un 39% y Costa Rica en un 29%. De lo contrario, la falta de respuesta tenemos los ecosistemas de Bolivia 53%, Ecuador 47%, y en países como Panamá, El Salvador, Honduras y Venezuela entre 35% y 48%. La llegada de la pandemia ha tenido un efecto transformador en la forma en la que se comportan las personas. Por esta razón cree que los Startups están obligadas a evolucionar para poder responder a sus nuevas necesidades. Ante este panorama, han tenido que reinventarse para poder sobrevivir, dentro de ella de esta realidad, se presentan algunos **desafíos** que deberá afrontar un Startup durante la crisis del covid-19, resaltando los obstáculos a los que se enfrentan estos negocios a la hora de adaptarse a la nueva situación

La Disruptividad en los Startup, una agenda en el contexto post pandemia

Los startups enfrentan un escenario de incertidumbre, donde enfrentan el reto de continuar en el mercado, es necesario aplicar prácticas de innovación disruptiva. En los meses de confinamiento y distanciamiento social, los consumidores han cambiado sus hábitos y forma de comprar, esta es la oportunidad que tienen un startup de desarrollar soluciones y productos capaces de innovar y responder a las demandas cambiantes de los consumidores.

Una Startup debe validar su producto antes de salir al mercado realizando una propuesta de valor, utilizando herramientas como lienzo de modelo Lean startup, modelo lean canvas, entre otros.

En este contexto de la pandemia, los startups han desarrollado potencialidades basadas en innovaciones disruptivas que favorecen su sostenibilidad entre ellas, el **comercio electrónico**, como consecuencia de las medidas de distanciamiento social obtuvo un repunte positivo, en la mayoría de los sectores debido a la imposibilidad de acudir físicamente a los establecimientos comerciales. **El teletrabajo y la cultura digital**, es uno de los factores que aceleraran a un startup por el carácter disruptivo de las innovaciones tecnológicas, debido a que los cambios técnicos introducen modificaciones estructurales en toda la actividad económica, teniendo la capacidad de provocar enormes crecimientos en la producción y la productividad, así como de transformar el mundo del trabajo, creando mercados laborales mucho más competitivos.

En el mismo orden de ideas, los expertos en startups como la profesora de Innovación en IE Business School, y directora de I- Thread Consulting , expresa Domínguez (2017, documento en línea) argumenta que existen tres marcos de exploración en el startup que son innovadoras y cumplen con las condiciones del cliente estos son:

Marco 1: cambiar o adaptar lo que no funciona

Se trata de una innovación incremental, tomando prestada una idea que ya existe o partiendo de un servicio que se conozca muy bien como usuario, para evaluar sus problemas y preguntarse cómo se puede hacer mejor. No obstante, la lista de atributos de mejora no consiste únicamente en añadir nuevas funciones al producto. Las propuestas más interesantes surgen, a menudo, de reducir o eliminar ineficiencias, como tiempo, costes, riesgos y esfuerzo.

Marco 2: hacer las cosas más fáciles para el cliente

Ser disruptivo es claramente más difícil, ya que implica olvidar los problemas conocidos y las ideas previas y aprender nuevas formas de ver las cosas. El arte de hacer las cosas más fáciles lo explica la conocida teoría del diseño de la simplicidad. No se trata de eliminar funciones superfluas de un producto o servicio, sino de ser capaz de aprovechar el profundo conocimiento que el emprendedor innovador tiene sobre algo y definir la esencia del problema. Se trata de imaginar de cero y describir cómo debería ser. Los productos o servicios diseñados con simplicidad tienen una ventaja añadida: normalmente son los que más se usan y también los más bellos. Sin embargo, lo simple solo parece obvio cuando se ha implementado.

Marco 3: hacer las cosas más asequibles para el cliente

Consiste en coger algo cuyo consumo es un lujo para ciertos segmentos de consumidores, imaginar su concepto de uso ideal y determinar cuál debería ser su precio para transformarlo en un producto o servicio asequible para el gran consumo. Tiene cierta similitud con la aplicación del concepto *low cost* en lo que se refiere a ampliar el mercado de consumidores, pero no significa hacerlo a costa de la calidad de la solución que ofrece al cliente.

Ante el panorama de los países de América latina y del Caribe (ALALC) para solventar la situación que ha generado la pandemia en sus operaciones, se requiere una agenda de construcción para startup, el cual debe contemplar los requerimientos de los startups, tenemos los siguientes:

- **Recursos Financieros:** para solventar la caída de los ingresos. Los aportes de capital semilla no reembolsable, créditos en condiciones muy ventajosas para reforzar la caja de los emprendimientos, obtenidos por programas de fomento como los nuevos beneficiarios. (Kantis y Angelelli, 2020)
- **Disminución de erogaciones para mejorar el flujo de fondos en el corto plazo:** Esto incluye el confinamiento de salarios, la postergación del pago de impuestos y la reducción de tarifas de servicios, así como también la facilitación en materia de normativa laboral (cargas previsionales y laborales) (Kantis y Angelelli, 2020)
- **Generar demanda para sostener la actividad emprendedora:** Esto incluye las compras del estado, así como también las acciones para orientar y potenciar las propuestas de valor de los emprendedores que ayuden a hacer frente a los desafíos sociales y productivos que trae consigo la emergencia por covid-19 y el escenario post pandemia. (Kantis y Angelelli, 2020)
- **Estimular al recurso humano al teletrabajo y la cultura digital:** La pandemia acelera la disrupción tecnológica intensificando las interacciones on line en el trabajo, la educación y las ventas, resaltando la urgencia de cambios estratégicos para la continuidad del negocio. El teletrabajo y las ventas en línea implican nuevos modelos de interacción con proveedores, con el talento de la organización y con los clientes, lo

que requiere el fomento de una cultura colaborativa con todos los actores del ambiente organizacional. (Belmonte, 2020)

Reflexiones Finales

- Un startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema, la cual posee una filosofía de innovación y tecnología, además se considera una empresa emergente.

-Un startup tiene que ser escalable y sostenible en el tiempo, deben dar respuestas a necesidades insatisfechas en el mercado.

- La innovación disruptiva plantea el desarrollo de nuevas estrategias, nuevas y acertadas maneras de competir mediante el empleo de formas diversas para generar control en el mercado.

- La innovación disruptiva en el marco de los startups puede definirse como una nueva forma de dar valor a los usuarios utilizando enfoques tecnológicos que difieren profundamente de los que ya existen con otros competidores. Es decir, **se trata de hacer las cosas radicalmente diferente dentro de un sector, aportando algo distinto en producto, enfoque o servicio.**

-Los startups requieren para su sostenibilidad una agenda de requerimientos, como financiamientos, políticas públicas, disminución de las erogaciones para recurrir a mediano plazo el flujo de fondos, generar la demanda

Referencias

Belmonte, Ana (2020) Resiliencia Capacidad clave para el escenario empresarial Post Pandemia. Revista Foro Ejecutivo.No.54
Recuperado en:
<https://www.yumpu.com/es/document/read/63882520/foro-ejecutivo-54/24>

Dawson Augusto, Hirt Martin y Scalan Jay (2016). El ABC de la Disrupción Digital. Recuperado en: <http://www.quirogamedios.com/es/novedades/el-abc-de-la-disrupcion-digital.html>.

Delgado de Smith, Yamilet (2011). La Investigación Social en Proceso. Ejercicios y Respuestas. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Domínguez, Martha (2017) la Innovación ágil de las Startups. Recuperado en: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-innovacion-agil-de-las-startups/>

Kantis, Hugo y Angelelli, Pablo (2020) Los ecosistemas de emprendimiento de América latina y el Caribe frente al covid-19. Impactos, necesidades y recomendaciones. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, USA. Recuperado en:

<https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>

Ojeda, Patricia (2020) El modelo innovador de las startups será clave en el escenario post Covid-19. Asociación Argentina de Compañías Seguros. Portal Novedades. Recuperado en:

<http://www.novedadesaacs.org.ar/el-modelo-innovador-de-las-startups-sera-clave-en-el-escenario-post-covid-19/>

Ries, Eric (2011) **El método Lean Startup**. ISBN: 978-84-234-1255-6. Barcelona, España. Recuperado:

<https://asvatamvan.hatenablog.com/entry/2018/08/18/112814>

Schewenkow, Dirk (2015) La Innovación Disruptiva cambia al mundo. Revista *Strategia*. No.38. año 9. Recuperado

<https://www.yumpu.com/es/document/read/55971734/revista-strategia-n-38>

Torrealba, Giovanni (2019) **Gerencia Estratégica y Disrupción**. Revista *Scientific*. Vol 4. Recuperada:

http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/311/428

Tramón, Luis (2018) ¿Qué es una startup? Más allá del concepto y su desarrollo. Revista *TodoStartups*. Recuperado en

<https://www.todostartups.com/recursos-para-emprendedores/que-es-una-startup-mas-alla-del-concepto-y-su-desarrollo>

CAPITULO 12

SATISFACCIÓN DE *STAKEHOLDERS* INTERNOS EN ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Rina Monserrat

Introducción

El presente artículo tiene como objetivo analizar sobre la importancia de la satisfacción de los *Stakeholders* internos en las organizaciones de educación superior y la incorporación de este elemento en su planificación estratégica.

Con relación a la metodología, el nivel del presente análisis es descriptivo porque relata el proceso investigativo que se realiza y los resultados del objeto de estudio, su enfoque es cualitativo porque se realiza un acercamiento interpretativo del objeto de estudio, el método es deductivo porque se partió de lo general a lo particular, de tipo documental porque analiza información basada en un estudio documentado, el diseño de la investigación es no experimental porque no se genera ninguna situación para experimentarla y ver sus resultados, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente para el presente análisis.

En las ciencias administrativas se incorpora el estudio de las organizaciones, tanto su parte interna como externa, tanto sus procesos como su planificación estratégica y políticas internas para lograr un buen desenvolvimiento de las mismas.

Es necesario tomar en cuenta a los *Stakeholders* de una organización para el desarrollo de la misma, ya que, al utilizar herramientas cuantitativas se puede estudiar la complejidad de los mismos y también se puede identificar su nivel de satisfacción en una organización para lograr una planificación estratégica participativa y aplicable a futuro.

En el caso de la Organizaciones de Educación Superior (OES) tienen la misma necesidad como cualquier otra organización en investigar la satisfacción de los *Stakeholders* para que integren acciones afirmativas en sus orientaciones estratégicas y se logre el desarrollo integral de la OES.

La Universidad Técnica de Cotopaxi al tener casi 6000 estudiantes distribuidos en la Sede La Matriz y en la extensión la Maná representa un número considerable de estudiantes, que sin duda alguna requieren que se le brinde importancia a su satisfacción con referencia a todas las dimensiones relacionadas como la Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizacionales y; Relaciones Personales.

Referencias Epistemológicas

La concepción de la administración como ciencia tiene referencias epistemológicas y ontológicas. Algunos investigadores, como Peters & Waterman (1984) y Pascale & Athos (1983) indican que la Administración debe ser entendida como un arte; otros como Petersen & Plowman (1961), como una técnica social; otros investigadores como Bunge (2012), la consideran como una tecnología social, y otros más, desde Taylor (1961), Metcalfe (1885) y Gulick (1965) hasta Simón (1996) y Kliksberg (1976), han sugerido que puede ser entendida como un tipo de ciencia social -o al menos algún tipo de ciencia social emergente-. También se dan los casos en que, mientras que algunos autores se han decidido por alguna postura, haciendo parecer tales posturas como estrictamente contrarias, otros han optado por admitir ideas un tanto confusas, según las cuales esta disciplina puede ser varias cosas al mismo tiempo (Bermúdez, 2011, p. 137; Valeriano Ortiz, 2008, p. 8-9).

Es necesario conceptualizar los elementos que se utilizan en este artículo, como son: Complejidad, Planificación Estratégica, *Stakeholders* y Organizaciones de Educación Superior:

Acerca de la Complejidad

Con relación a la Complejidad se identifica a Etkin, quien en el año 2000 nos entrega su conceptualización, al decir que la organización puede verse como una base de acuerdos para alcanzar ciertos resultados deseables, también es una forma razonable de buscar certezas respecto del futuro, de no dejar a los integrantes expuestos a fuerzas no controlables, pero siempre hay una parte que la organización no controla, y esto la afecta o la hace compleja (impredecible). Lo complejo es que la organización intenta ser continua y previsible, pero al

mismo tiempo debe tratar (no es optativo) con un entorno cambiante. Estar preparada para las condiciones presentes, y también para enfrentar lo imprevisto (Etkin, 2000, p.30). Luego en el 2006, el mismo autor actualiza su concepto y define a la complejidad como un enfoque que considera a la organización a manera de un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias; hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o diferente (Etkin, 2006, p.28).

Acerca de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen; consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las organizaciones, a partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo, esto según la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2009, p5).

Acerca de los *Stakeholders*

En relación a la conceptualización de los *Stakeholders*, una definición concreta de *Stakeholders* es “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa” (Freeman, 1984, p.497). Como menciona Gaete, (2011) un criterio básico para clasificar a los *Stakeholders* lo ofrece Freeman (2003) al analizar la definición clásica de las partes interesadas acuñada en 1984, (Ver Figura 1).

Figura 1

Stakeholders según Freeman, 1984

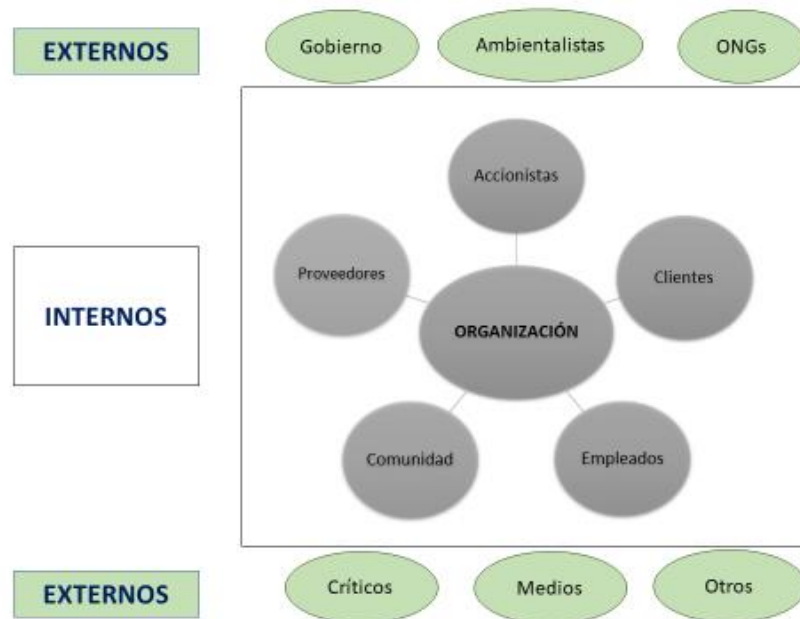


Señalando que, respecto de esa definición es posible distinguir la acepción en un sentido amplio del término que incluye: proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobiernos, medios de comunicación, etc.

En un sentido más estricto, según Freeman (2003) presenta cinco elementos internos: accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidad, eliminando la competencia. Además, en ese mismo año, presentó seis grupos de interés externos: el gobierno, los ambientalistas, las organizaciones no gubernamentales, los críticos, los medios de comunicación y otros, sin vincular las flechas (Ver Figura 2).

Figura 2

Stakeholders según Freeman, 2003



Estas figuras grafican la diferencia en la perspectiva de los *Stakeholders* y se ubican por cercanía a la organización, como un mapeo de actores de una organización.

Acerca de las Organizaciones de Educación Superior

En lo que se refiere a Organizaciones de Educación Superior (OES), son aquellas organizaciones en las que prima la educación superior, tiene múltiples finalidades, que incluyen preparar a los estudiantes para una ciudadanía activa, para sus futuras profesiones (por ejemplo, contribuyendo a su empleabilidad), ayudar en su desarrollo personal, crear una amplia base de conocimientos avanzados y fomentar la investigación y la innovación³. Por lo tanto, los grupos de interés, que pueden dar prioridad a los diferentes objetivos, pueden ver la calidad de la educación superior de manera diferente y, por consiguiente, el aseguramiento de la calidad debe tener en cuenta los distintos puntos de vista. La calidad, aunque no es fácil de definir, es principalmente el resultado de la interacción entre profesores, estudiantes y el entorno de aprendizaje institucional. El aseguramiento de la calidad debe garantizar un entorno de aprendizaje en el que el contenido de los programas, las oportunidades de

aprendizaje y los recursos se ajusten a sus fines (Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR], 2003).

Principales resultados

Con base en las referencias epistemológicas, la conceptualización de los elementos de estudio se realiza un análisis sobre los resultados arrojados en la investigación realizada por Erazo R. (2020) en un estudio longitudinal sobre la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi-Ecuador, en el cual se identificó un promedio general de satisfacción de 69,63% tanto en su Sede Latacunga como en la Extensión La Maná en seis dimensiones de estudio: Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizacionales y Relaciones Personales. A continuación, el resumen de los resultados arrojados por cada una de sus dimensiones. (Ver Figura 3).

Figura 2

Satisfacción estudiantil en la UTC por dimensiones estudiadas



Este estudio desarrolló un instrumento completo para investigar el grado de satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) en las 6 dimensiones mencionadas desglosados en 61 variables. (Ver Tabla 1).

Tabla 1

VARIABLES DE ESTUDIO DE LAS SEIS DIMENSIONES

Gestión académica	
1	Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad

2	Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas
3	Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas preprofesionales
4	El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas
5	La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara
6	Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas
7	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación
8	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación
9	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación
10	El Plan de estudios es general es bueno
Profesores	
11	Los profesores cumplen con el sílabo de su asignatura
12	La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten
13	Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas
14	La metodología que utilizan los profesores es adecuada
15	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura
16	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar
17	Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial
18	Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes
19	Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes
20	La actuación de los profesores en general es satisfactoria
Instalaciones e Infraestructura	
21	Espacios de Biblioteca
22	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)
23	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros digitales)
24	Laboratorios y/o talleres
25	Laboratorios de cómputo
26	Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)
27	Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)
28	Auditorios
29	Cafeterías
30	Conectividad (Acceso a internet)
31	Aulas virtuales
32	Baños
33	Áreas verdes
34	Instalaciones deportivas
35	Instalaciones e infraestructura en general
Servicios universitarios	
36	Asistencia médica
37	Asistencia odontológica
38	Atención psicológica
39	Becas y ayudas económicas
40	Movilidad e intercambios estudiantiles
41	Orientación profesional y laboral
42	Actividades culturales, deportivas y sociales
43	Canales para realizar sugerencias y quejas
44	Seguridad en el campus universitario
45	Servicio de limpieza
46	Servicio de fotocopias

47	Valoración general de los servicios universitarios
Aspectos Organizacionales	
48	Comunicación interna
49	Trámites de matrículas
50	Gestión del expediente académico
51	Atención del personal administrativo
52	Información en la página web
53	Información disponible en redes sociales
54	Espacios para quejas y sugerencias
55	Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad
56	Valoración general de los aspectos organizacionales
Relaciones personales	
57	Relaciones personales con mis compañeros/as
58	Relaciones personales con mis profesores
59	Relaciones personales con las autoridades
60	Relaciones personales con mi familia
61	Valoración general de mis relaciones personales

Es importante valorar como elementos intangibles se logra medir para identificar la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi-Ecuador y llegar a estos resultados; siendo que la satisfacción de los seres humanos es un elemento complejo en todas las organizaciones.

Por ello, se identifica que la evaluación de la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi se convierta en un insumo más en la planificación estratégica de esta organización. Actualmente, cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que tiene una vigencia hasta el año 2020, el cual se ha revisado y se ha observado que no incluye la satisfacción y las necesidades de los *Stakeholders* –tanto internos como externos- como parte de un proceso participativo. Se considera que en el proceso de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se incluya estos elementos desde el diagnóstico situacional para orientar sus esfuerzos en sus objetivos institucionales con relación a Formación, Investigación, Vinculación y Gestión; para que se logre gestionar la complejidad de la satisfacción de sus *Stakeholders*. Esto se puede lograr si en el nuevo Plan, se incorpora en los objetivos institucionales el enfoque de satisfacción de los *Stakeholders*, de la siguiente manera:

Tabla 2

Ejes estratégicos y dimensiones de satisfacción de Stakeholders

N°	Eje Estratégico	Objetivo estratégico Institucional	Dimensiones
1	FORMACIÓN	Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional	Gestión Académica Profesores
2	INVESTIGACIÓN	Incrementar la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad	Gestión Académica Profesores
3	VINCULACIÓN	Fortalecer la vinculación entre la universidad y la sociedad para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo de la región y del país, a través de alianzas nacionales e internacionales	Relaciones Personales
4	GESTIÓN	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional	Servicios Universitarios Aspectos Organizacionales

Conclusión

Este análisis se lo realiza para el mejoramiento de la planificación estratégica en una organización de educación superior que, al contar con una amplia base de datos con relación a la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) se pueda utilizar en la planificación estratégica de la organización con orientación de sus esfuerzos institucionales a sus *Stakeholders* como parte del manejo de la complejidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Referencias bibliográficas

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2015). *Criterios y directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG)*. ANECA, 1(1), 1-34.
- Brunner J. (2010). *Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias*. Centro de Políticas Comparadas de Educación. Chile, 1(1), 1-23.
- Bunge M. (2012). *La ciencia. Su método y filosofía*. Argentina. Editorial Gedisa. 1(1), 1-74.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL 1(1), 1-103.
- Erazo R. (2020). *Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los Stakeholders internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.

- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones acuerdos, dualidades y divergencias*. Santiago de Chile: Pearsons Education S.A. 1(1), 1-110.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires de Argentina: Editorial Graniza S.A. 1(1), 1-488.
- Pascale & Athos (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. España. Editores Grijalbo. 1(1), 1-284.
- Powell, W. & Smith-Doerr, L. (1994). *Networks and economic life*. En: Smelser y Swedberg (Eds.). *Handbook of Economic Sociology* (pp. 368-402). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Peters, Th.J. y Waterman Jr., R.H. (1994). *En busca de la excelencia*. Barcelona. España. 1(1), 1-22.
- Taylor (1961). *Principios de la Administración Científica*. México: Editorial Herrero Hermanos.1(1), 1-148.
- Universidad Técnica de Cotopaxi (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Recuperado en www.utc.edu.ec.

CAPITULO 13

EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR: UN DIAGNÓSTICO DESDE LO TEÓRICO

Diego Vaca
Efrén Montenegro

Introducción

El control es una etapa primordial en el proceso administrativo de las organizaciones, que permite verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica, a través de la evaluación integral del cumplimiento de la gestión legal, técnica y operativa ejecutada, y de cuyos resultados, se establecen las decisiones de nivel directivo que permitan el mejoramiento continuo y el ajuste permanente del sistema de planificación y gestión estratégica institucional.

En torno a este tema surgen inquietudes, respecto al modelo de gestión de control implementado en el sector público ecuatoriano y de la operatividad del sistema de control interno, más aún cuando, existen constantes casos de corrupción detectados en las instituciones públicas, lastimosamente de manera tardía, y que impactan en los servicios que las mencionadas entidades deben ofrecer a la ciudadanía. En este sentido las preguntas que motivaron la investigación fueron: ¿Cómo está conformado el modelo establecido por el Estado Ecuatoriano para controlar la gestión pública?; y, ¿El modelo de control establecido para las instituciones públicas aporta a la operatividad del sistema de control interno?

Para absolver las interrogantes se utilizó la metodología cualitativa con enfoque inductivo, mediante el análisis documental de la normativa legal, técnica y operativa relacionada con el modelo de gestión determinado por el estado ecuatoriano para efectuar el control de las instituciones que conforman el sector público, así como del sistema de control interno implementado, desde la perspectiva de la administración y evaluación de los riesgos y de la estructura organizacional relacionada con el control.

La investigación efectuada permite determinar que en el ámbito legal se requiere de una actualización normativa para ajustar la gestión del control interno a los marcos de referencia vigentes; y en el ámbito operativo, de la implementación de un esquema técnico de administración y evaluación de gestión de riesgos; así como, de reformas a las estructuras organizacionales estatales, de modo que se pueda disponer de unidades administrativas encargadas de ejecutar una evaluación continua de la operatividad institucional y de los controles internos implementados.

Metodología

La investigación se fundamenta en una perspectiva interpretativa y holística centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos y sus instituciones, por lo que se utiliza el método cualitativo con un proceso inductivo que busca revisar, examinar e indagar, la información documental relacionada con el esquema de control interno que ejecutan las instituciones públicas del Ecuador.

En la investigación se tomó como base de análisis, la normativa legal, técnica y operativa establecida para ejecutar el control de la gestión en las instituciones públicas y de aquella relacionada con la implementación del sistema de control interno organizacional; así como, lo contemplado en el marco de referencia de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway, denominado COSO, que es aceptado como el modelo de control interno en el ámbito de la gestión gubernamental ecuatoriana.

Resultados

Para Sallenave (2007), la gestión estratégica requiere de la generación de la acción, de la planificación y el control de las acciones que permitan conducir a una organización, con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitiva a largo plazo.

Las organizaciones públicas, bajo un nuevo esquema de gestión estratégica, requieren de la implementación de sistemas de control que aporten a la transparencia de los procesos, planes y resultados, y que favorezcan la participación ciudadana. (García, 2007, p. 44).

En este contexto, el control interno se ha convertido en uno de los pilares en las organizaciones públicas, debido a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se ejecutan; así como de evaluar la confiabilidad de las operaciones y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables. (Ramón, 2001).

El marco de referencia de control interno COSO, que es aplicado por el Estado Ecuatoriano, define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y, salvaguarda de activos.

En este contexto, define como componentes del control interno, al ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y Monitoreo. (Marco Integrado de Control Interno COSO II, 2004)

Modelo de Control Ecuatoriano

Para determinar el modelo de control implementado por el Estado Ecuatoriano se presenta la exploración realizada a la normativa legal y a las competencias, atribuciones, responsabilidades y operatividad de las instituciones encargadas de realizar el control estatal.

En este sentido debemos iniciar indicando, que la Constitución de la República del Ecuador, determina que el sector público está conformado por:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social;
 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado;
 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.
- (Constitución de la República del Ecuador [CRE], 2008, art. 225)

Entre las Funciones del Estado, resalta para este estudio, la Función de Transparencia y Control Social, como la encargada de promover e impulsar el

control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público.

La Función de Transparencia y Control Social está conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las Superintendencias. (CRE, 2008, art. 204)

Las competencias asignadas a la Función de Transparencia y Control Social respecto del control estatal, son implementadas a través de la Contraloría General del Estado y las Superintendencias.

La Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y de la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, y tiene entre sus funciones las de:

1. Dirigir el sistema de control administrativo, que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite. (CRE, 2008, arts. 211 y 212)

La Contraloría General del Estado sustenta su actuación legal y técnica en lo determinado en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Esta última establece la ejecución del control posterior en las instituciones públicas, a través de la auditoría interna y la auditoría externa, mientras que el control previo y continuo, bajo este mismo amparo legal, está atribuido a los servidores públicos de las instituciones. (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado [LOGGE], 2002, arts. 6 y 12)

La Contraloría General del Estado, es la encargada de regular el funcionamiento del sistema de control, con la adaptación, expedición, aprobación y actualización de las Normas de Control Interno, que sirven de base para que cada institución del Estado dicte las normas, políticas y manuales específicos que consideren necesarios para su gestión. (LOGGE, 2002, art. 7)

Las Normas de Control Interno incluyen las normas generales y otras específicas relacionadas con la administración gubernamental, en los ámbitos de gestión financiera, de talento humano, de tecnologías de la información y de proyectos, mismas que están organizadas en cinco componentes que son el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. (Normas de Control Interno [NCI], 2009)

En las mencionadas Normas de Control, se establece que el control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos y por ende, todos los servidores públicos son responsables del cumplimiento del ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, de promover la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, de garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; y de la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. (NCI, 2009, 100-01)

El marco legal analizado asigna a la Contraloría General del Estado la competencia de la gestión del control transversal de las instituciones públicas.

Las Superintendencias

Las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales; y, de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas. (CRE, 2008, art. 213)

En el año 2009, a partir de la aprobación de la nueva Constitución de la República, se establecieron los Planes Nacionales de Desarrollo, denominados del Buen Vivir, correspondientes a los períodos 2009 – 2013 y 2013 – 2017 y la Reforma Democrática del Estado; en los cuales, se determinaron las

transformaciones institucionales y el fortalecimiento de las capacidades para el ejercicio de las facultades estatales; contemplando la creación de superintendencias para los ámbitos determinados en la Constitución; por lo que, se estableció la necesidad de implementar entidades adicionales a las Superintendencias de Bancos y Compañías, como son las Superintendencias de Telecomunicaciones, Información y Comunicación, Ambiental, Salud, Educación, Bienestar Social, Trabajo y Empleo, y otras; bajo el argumento, que las entidades que ejercían la rectoría y regulación de todos éstos ámbitos, no podían ser controladoras y sancionadoras a la vez. (Reforma Democrática del Estado [RDE], 2012)

En este marco estratégico de gestión del Estado, se mantuvieron operativas las tradicionales Superintendencias de Bancos y Compañías; y, adicionalmente se crearon las Superintendencias de: Economía Popular y Solidaria; Control del Poder de Mercado; Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo; Telecomunicaciones e Información y Comunicación.

Las Superintendencias de Telecomunicaciones, y de Información y Comunicación, fueron eliminadas en los años 2014 y 2018, respectivamente; mediante reformas realizadas por la Asamblea Nacional a las leyes de Telecomunicaciones y de Comunicación; luego de incesantes críticas en torno a que la Superintendencia de Información y Comunicación se habría convertido en un estamento de persecución a los medios de comunicación; mientras que, las demás Superintendencias que se habrían planificado crear en el ámbito social, ambiental y de otra índole, no llegaron a concretarse, hasta el mes de julio del año 2020, manteniéndose las Superintendencias relacionadas con los ámbitos económicos, y de gestión territorial y uso del suelo.

Aparentemente, las Superintendencias realizarían un control especializado y la Contraloría General del Estado un control transversal, que le permitiría realizar procesos de control, inclusive en las Superintendencias mencionadas.

La Gestión del Control Interno desde la perspectiva Organizacional de las Instituciones Públicas

El análisis realizado al funcionamiento del sistema de control interno, se enmarcó en la administración y evaluación de los riesgos, y en la estructura organizacional implementada en las instituciones públicas, para evaluar el control, como se describe a continuación:

En el año 2009, con la Reforma Democrática del Estado, implementada en el país, se estableció el rediseño y homologación del modelo de gestión, estructuras organizacionales y de la organización territorial de las carteras de estado de la Función Ejecutiva.

La reforma mencionada consideró en las estructuras organizacionales, la creación de unidades administrativas transversales denominadas, Coordinaciones Generales Jurídicas, Administrativas Financieras, y de Planificación y Gestión Estratégica; esta última encargada, de la planificación e inversión, gestión de programas y proyectos, y del monitoreo y seguimiento de planes, programas y proyectos institucionales e interinstitucionales; las cuales, deben generar la información requerida para la toma de decisiones y el logro de las metas y resultados propuestos. (RDE, 2012, p. 20)

En el año 2010, se estableció la obligatoriedad del uso de la herramienta de Gobierno por Resultados en las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a través de la cual se generó la información relacionada con los objetivos, indicadores, procesos, planes y proyectos, de las entidades estatales (Decreto Ejecutivo Nro. 555, 2010). Las Coordinaciones de Planificación y Gestión Estratégica institucionales han mantenido entre sus atribuciones y responsabilidades, las de gestionar y realizar el seguimiento de la información mencionada, en cada una de las instituciones públicas de la Función Ejecutiva.

Las entidades que conforman las demás funciones del estado han acoplado sus estructuras organizacionales, en mayor o en menor medida, a las homologadas mediante el esquema de Reforma Democrática del Estado, y en las mismas, las áreas de seguimiento y evaluación realizan similares actividades; a excepción

de la Asamblea Nacional (Función Legislativa) y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados que mantienen estructuras organizacionales diferentes.

Análisis e interpretación de Resultados

Sistema de Control Interno

Tal como lo establece, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, esta entidad es la encargada de dirigir el Sistema de Control Interno y los responsables de la gestión del Control Interno en las instituciones públicas, son los servidores que laboran en ellas.

En este sentido, las regulaciones establecidas por la Contraloría se han concentrado en las Normas de Control Interno y en las regulaciones específicas desarrolladas para la administración de los bienes y de los recursos financieros.

Las Normas de Control Interno, aprobadas en el año 2009, con base en el COSO II o COSO ERM, han sido reformadas en contadas ocasiones, manteniendo en su estructura formal, prácticamente el mismo contenido de hace una década atrás; a pesar de que , desde el año 2013, está vigente el COSO III, que establece reformas relacionadas con los avances tecnológicos, de evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos a través de la ejecución de los objetivos operativos, de la ampliación del concepto de fiabilidad de la información financiera por el de fiabilidad de toda la información de la entidad, entre otros. (González, 2013).

Durante la última década, las regulaciones establecidas por las entidades rectoras de cada materia pública, así como su implementación, han variado ostensiblemente; sin que las mismas hayan sido contempladas dentro del marco regulatorio del control establecido por la Contraloría General del Estado; tanto es así, que por el año 2019, este órgano rector, realizó reformas parciales a las Normas de Control Interno, que permiten el uso y la presentación de medios electrónicos y de documentación digital, como respaldo de la gestión realizada por los servidores públicos. (Acuerdo Nro. 013-CG-2019, 2019).

Por otro lado, en la estructura legal y operativa que mantiene la Contraloría General del Estado, no se verifica el esquema de gestión que enlazaría el control previo y continuo, con el control posterior; de tal manera que se disponga de una

estructura de prevención que permita limitar el uso inadecuado de los recursos públicos.

Bajo este marco de gestión de control se visualiza a la Contraloría como un órgano que sanciona a los presuntos ejecutores de las acciones u omisiones determinadas, en un período no mayor a cinco años atrás del inicio del examen o auditoría; sin que este accionar permita solventar, los perjuicios ocasionados al Estado ni los impactos en la prestación de los servicios a la ciudadanía, provocados por los hechos consumados; es así como, la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado establece que: "(...)La auditoría gubernamental, no podrá modificar las resoluciones adoptadas por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus atribuciones, facultades o competencias, (...) pero podrá examinar la actuación administrativa del servidor, de conformidad con la Ley (...)". (LOGGE, 2002, art. 18)

Tal como lo determinan las regulaciones expuestas, no existiría una diferencia marcada entre la gestión de las Auditorías Internas y las Auditorías Externas, y en este sentido, estas dos auditorías, efectuarían un examen de control posterior y bajo las mismas o similares temáticas. Respecto a lo indicado, el Instituto de Auditores Internos, en su publicación denominada, Auditoría Interna y Auditoría Externa, Perspectivas y Percepciones Globales, establece que: "(...) la auditoría interna satisface las necesidades de la organización a través de su dedicación con respecto a todos los controles fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización: gobierno, gestión de riesgos y control interno, y en la actualidad, cada vez más, también abarca la cultura y el comportamiento.- El auditor interno colabora con la dirección y el consejo de administración, y se centra en el estado general de la organización, que incluye satisfacer las necesidades generales de la organización, poner énfasis en los eventos presentes y futuros de la organización y asegurar el alcance de las metas y los objetivos (...)". (Instituto de Auditores Internos, 2017)

Administración y Evaluación de riesgos

Las Normas de Control Interno contemplan la Evaluación de Riesgos, como un mecanismo necesario para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. (NCI, 2009, 300)

En los planes anuales de control, aprobados por la Contraloría General del Estado y en los informes de exámenes especiales y auditorías desarrolladas, por las auditorías internas y externas de dicho organismo de control, no se evidencia una evaluación del grado de madurez con el cual se enfrentan los riesgos en las instituciones públicas, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A través del Sistema de Gobierno por Resultados-GPR, se han estandarizado y determinado en las instituciones de la Función Ejecutiva, los objetivos, metas, indicadores y los riesgos que podrían afectar su ejecución. Sin embargo, la información de los resultados obtenidos por las instituciones no ha sido transparentado y son frecuentes los criterios respecto de que las metas, objetivos, indicadores y riesgos mencionados serían recurrentes, y que sus actualizaciones, en caso de darse, obedecerían a una estrategia de flexibilización que tendría como fin, obtener el 100% del cumplimiento de lo planificado; convirtiendo a la información generada en poco confiable, sin que se puede determinar la efectividad de la gestión de riesgos implementada.

En este marco de gestión, en el que resalta la evaluación de riesgos, no se verifica el enlace legal u operativo que debería primar entre lo establecido por el órgano Contralor y lo ejecutado por las entidades públicas, a través del sistema GPR; incidiendo en la implementación efectiva del sistema de control interno basado en riesgos, que está determinado legalmente para el Estado Ecuatoriano.

Estructura organizacional

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establecen una definición general y muy amplia, al determinar que la responsabilidad del control interno es de todos los funcionarios y servidores que laboran en las instituciones públicas (NCI, 2009, 100-03), la cual debería ser complementada con el otorgamiento de las atribuciones y responsabilidades respectivas, a través de los Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional aprobados para las instituciones públicas.

En los Estatutos Organizacionales homologados de las instituciones de la Función Ejecutiva, no se contemplan las atribuciones y responsabilidades relacionadas con la evaluación del control interno que debe ser ejecutada por los

servidores públicos y en las Estructuras Organizacionales no existe una unidad administrativa que tenga bajo su responsabilidad directa, la evaluación previa y continua de la gestión operacional y de los controles internos aplicados.

Algo similar ocurre en las estructuras organizacionales de las instituciones que conforman las otras Funciones del Estado y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en donde se centraría la confianza de la evaluación del control interno, en las unidades de Auditoría Interna y Auditoría Externa de la Contraloría General del Estado. Por lo que, cualquier deficiencia en el sistema de control interno, en la administración de riesgos institucionales, en la efectividad de las operaciones y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, sería detectada, en el mejor de los casos, en un período de tiempo muy posterior y de manera inoportuna.

Conclusiones

El Modelo de Gestión determinado por el Estado Ecuatoriano para controlar la gestión pública, está representado por la Función de Transparencia y Control Social, en el que destaca la Contraloría General del Estado, como el organismo que regula y evalúa la gestión de las instituciones públicas, a través de las unidades de auditoría interna y externa que la conforman.

La Contraloría General del Estado regula el modelo de control y el sistema de control interno de las instituciones públicas y establece la ejecución del control previo y continuo a cargo de los servidores públicos, mientras que el control posterior lo ejerce bajo su responsabilidad.

En el modelo de control establecido, no se contempla un esquema de gestión operativa que permita enlazar la evaluación del control interno asignado a los servidores públicos, con aquella desarrollada por la Contraloría General del Estado, lo cual, limitaría la prevención del mal uso de los recursos públicos.

La normativa que regula el modelo de control y el sistema de control interno requeriría ser actualizada, considerando los marcos de referencia de control interno vigentes y las regulaciones establecidas por las entidades rectoras de cada materia relacionada con la cosa pública.

La evaluación del control previo y continuo de la gestión pública, demandaría de la participación de las Auditorías Internas de la Contraloría General del Estado,

o en su defecto de la reestructuración organizacional de las instituciones públicas, contemplando la creación de unidades administrativas, orientadas específicamente a la gestión y evaluación del control interno institucional.

La administración y evaluación de los riesgos que enfrentan las instituciones públicas para el cumplimiento de sus objetivos, es un componente fundamental del control interno, por lo que, sería primordial la generación de un marco operativo que enlace las regulaciones determinadas por el órgano contralor con la gestión operativa, que en materia de riesgo, se ha implementado en las instituciones públicas ecuatorianas.

Referencias

- Creación de las Coordinaciones Generales de Planificación y Gestión Estratégica en las instituciones de la Función Ejecutiva. (2014). Acuerdo Interministerial Nro. 723 de 23 de julio de 2014.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial Nro. 449 de 20 de octubre de 2008.
- González, Rafael. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III
- Decreto Ejecutivo de implementación del Proyecto de Gobierno por Resultados-GPR. (2010). Registro Oficial Nro. 331 de 30 de noviembre de 2010.
- García, Sánchez. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público.
- Instituto de Auditores Internos. (2017). Auditoría interna y auditoría externa - Funciones distintivas para la administración de una organización
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2002). Suplemento del Registro Oficial No. 595 de 12 de Junio 2002.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos. (2009). Suplemento del Registro Oficial Nro. 87 de 14 de diciembre de 2009.
- Ramón, J. G. (2001). El control interno en las Empresas privadas. Quipukamayoc
- Sandoval, Carlos. (2002). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Reforma a las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos. (2013). Acuerdo Nro. 013-CG-2019 de 30 de abril de 2019.
- Reforma Democrática del Estado. (2012). Rediseño de la Función Ejecutiva: de las Carteras de Estado, su Modelo de Gestión, y de la Organización Territorial.

Sallenave, Jean. (2007). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma, Colombia.

CAPITULO 14

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SUS RESULTADOS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Ibett Jácome
María Guamán
Roberto Herrera

Introducción

El área de los recursos humanos en la actualidad es considerada como un factor trascendental para la permanencia y desarrollo de las organizaciones. En este sentido el liderazgo con el que trabajan los gerentes, debe ser el más adecuado que genere en los empleados esa eficacia para el logro de resultados positivos, que permita obtener márgenes representativos de productividad y desarrollo empresarial. Es así que las necesidades de los individuos en su lugar de trabajo son condicionantes psicológicos importantes, los líderes que no satisfagan estas necesidades se enfrentan a varios problemas entre ellos que los empleados no contribuyan alcanzar los objetivos organizacionales. La percepción de satisfacción es una condición para lograr que el trabajo de sus empleados sea verdaderamente productivo.

De este modo los líderes a través de la toma de decisiones pueden mantener o no satisfechos a sus empleados. La insatisfacción del empleado se puede ver reflejada en la improductividad del individuo produciendo entre algunos factores como la negligencia, el abandono, la deslealtad entre otros, resultados de investigaciones muestran la importancia de los aspectos laborales en la salud física y mental de los empleados (Faragher, Cass y Cooper, 2005). Quintero, Biela, Barrera y Campo (2007) han indicado resultados en donde existe una correlación entre la insatisfacción laboral con los trastornos mentales comunes. Estos problemas tendrán como efecto la baja productividad en la empresa provocando una desventaja competitiva en el mercado, lo cual en un nivel elevado puede llegar hasta el cierre de la organización; como lo menciona Galup et al. (2008) las organizaciones exitosas tienen normalmente empleados satisfechos considerando que un trabajador insatisfecho puede paralizar la organización.

Es así que para Durán, Gallegos & Cabezas (2019) en una sociedad global con muchos cambios, es necesario un liderazgo adecuado. Por lo que los líderes deben esforzarse por el bienestar y satisfacción para lograr una mayor productividad, así como también compromiso por parte de sus colaboradores. De este modo los líderes transformacionales son quienes generan en los trabajadores mayores niveles de compromiso y bienestar con el fin de trascender desde un sitio de interés propio a uno empresarial (Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez, 2016)

Pregunta de Investigación

¿Cómo la satisfacción laboral se ve afectada por el liderazgo transformacional?

La satisfacción laboral

Los primeros estudios respecto a la satisfacción laboral fueron dirigidos en explicar y definir la naturaleza del constructo, se realizaron antes de la década de los 30 y a partir de esta se empezó investigando la naturaleza de la variable y sus causas por ejemplo estudios respecto a la fatiga, horas de trabajo, descansos, entre otros. Elton Mayo en la Western Electric Company realizó los primeros estudios respecto al tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores cuyos resultados determinaron correlación entre estas variables y niveles de satisfacción e insatisfacción.

Es así que, Hoppock (1935) investiga respecto a la satisfacción laboral, con lo que las organizaciones empiezan a dar mayor interés, ya que el recurso humano implica el adecuado funcionamiento de la organización y mejores condiciones de vida de los empleados. Locke (1976) mencionó que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Muchinsky (1994) da una respuesta a los sentimientos afectivos y emociones de las personas frente a las diferentes actividades que se desarrollan en su lugar de trabajo de acuerdo al nivel de satisfacción que obtiene una persona.

Estas teorías hacen referencia a la satisfacción laboral desde un punto de vista emocional, sin considerar que el individuo se desenvuelve en un ambiente psicosocial a este criterio se incorporan autores como Crites (1969); Locke

(1976); Smith, Kendall y Hullin (1969). Hay que tomar en cuenta que todo ser humano es diferente y por lo tanto puede tener distintas perspectivas de satisfacción, medir la satisfacción laboral involucra ciertas variables que se pueden dividir en tres ámbitos: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance entre el resultado de su trabajo y lo que recibe por él.

Por otra parte, existen diferentes teorías respecto a la definición de satisfacción laboral, cada autor define que es satisfacción laboral de acuerdo a la necesidad de sus investigaciones así lo menciona (Harpaz, 1983). Autores como Arnold, Robertson y Cooper (1991); Beer (1964); Bravo (1996); Griffin y Bateman (1986); Harpaz (1983); Peiró (1984); hacen relación a las conductas laborales y definen a la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes en el lugar de trabajo, no solo actitudes emocionales. Otros autores como Bravo (1996); Cook, Hepwoorth, Wall y Warr (1981); Peiró (1984); Vroom (1964) han investigado las facetas de la satisfacción laboral, algunas se diferencian en su denominación, pero su estructura es la misma.

De acuerdo a Spector (1985) si los empleados encontraran su puesto de trabajo y el cumplimiento gratificante, tienden a estar más satisfechos con su trabajo, la satisfacción de los empleados es generalmente considerado como una importancia para el éxito organizacional. Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) manifiestan que es necesario ampliar el enfoque respecto a la satisfacción laboral para definirla como la aptitud que toma una persona en su lugar de trabajo. Cuando se refiere a las actitudes autores como Misener, Haddock y Gleaton (1996) mencionaron que existe la satisfacción conformada por "facetas específicas" que es un conjunto de actitudes que se establecen en un constructo multidimensional que hace relación a elementos como la remuneración, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las practicas organizacionales y las relaciones con los empleados. Según Peiró (2000) la satisfacción laboral se refiere a la actitud relacionada con el trabajo.

En relación a todas estas definiciones se puede mencionar que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes únicas (percepción de lo que debería hacer) que un individuo toma respecto a su trabajo basada en creencias y valores. Además, al ser considerada como un recurso importante dentro de las

organizaciones representaría el motor para el manejo adecuado de la productividad individual y por ende de la productividad organizacional.

Liderazgo transformacional

En cuanto a este tema, varias teorías concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural que tienen influencia en otras personas y que esta es percibida por sus seguidores. Uno de los enfoques de importancia en la actualidad es el liderazgo transformacional el cual tuvo su origen con Bass (1985) quien se basó en las ideas de un líder carismático y transformacional de House (1977) y James MacGregor Burns (1978); es una expansión del liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1994) estos estudios nacen con el propósito de mejorar la relación líder – seguidor. Así, el líder transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente (Bass, 1985).

De esta manera Burns en 1978 crea la teoría del liderazgo transformacional, cuyo enfoque se basa en un liderazgo que influye en sus seguidores, así mismo el líder modifica su conducta de acuerdo a las respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus seguidores. El liderazgo transformacional tiende a ser un proceso compartido por todos los líderes de la organización en sus diferentes niveles.

En este mismo orden de ideas, Burns hace una diferenciación entre el liderazgo transformacional y el transaccional menciona que en este último los seguidores son motivados por sus intereses personales para satisfacción de sus propias necesidades, este tipo de liderazgo a diferencia del liderazgo transformacional, utiliza como intervención el premio o la sanción para que sus colaboradores desarrollen sus actividades laborales.

Es así que para López, Hincapié, Zuluaga (2017) el liderazgo transformacional es un estilo que motiva, inspira confianza, lealtad y admiración por parte de los seguidores, subordinando intereses personales a los del grupo, se comparte cualidades intangibles y el enfoque empresarial como la visión, valores compartidos e ideas propician el cambio.

En efecto en el contexto del estudio de liderazgo transformacional diversos autores identifican cuatro dimensiones asociadas a cualidades y conductas

como: carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora o liderazgo inspirador, estímulo intelectual y consideración individualizada o atención a diferencias individuales (Hermosilla, Amutio, Da Costa & Paéz, 2016).

- El carisma o influencia idealizada es la capacidad del líder en generar visión, objetivos compartidos, confianza, credibilidad, identificación con creencias, ideales, de que el líder gane algunas competencias de inteligencia emocional como autoconciencia, autoregulación, motivación interna y habilidades sociales.
- El liderazgo inspirador o motivación inspiradora que impulsa al seguidor a lograr objetivos con acciones extraordinarias que trascienden en la organización, capacidad de entusiasmar al equipo y lograr confianza para cumplir con los objetivos.
- El estímulo intelectual que es la capacidad para desafiar en los seguidores el status quo, impulsando un desarrollo intelectual para fomentar el razonamiento, la imaginación, resolver problemas de forma creativa e innovadora, cuestiona conceptos y creencias desde diferente ángulo (Chaimongkonrojna, 2015).
- Finalmente, la consideración individualizada se relaciona con las características del líder transformacional que toma en cuenta las necesidades de los seguidores, lo trata como un ser único, valorado, que esté dispuesto a aportar, que aprenda de los éxitos y fracasos, siendo importante la asesoría, apoyo personalizado y realimentación a cada miembro.

En este contexto, Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991); (Bass & Avolio, 1987) construyeron la teoría del liderazgo transformacional, para los autores este tipo de liderazgo se lo puede utilizar en cualquier ámbito tanto civiles como militares. Adicionalmente Bass indicó que los líderes transformacionales producen cambios en sus seguidores en base a la conciencia de sus seguidores respecto a la importancia y el valor de los resultados de las tareas asignadas. El líder motiva a sus seguidores a que logren sus intereses personales en base a los objetivos de la organización, generando confianza y respeto por parte de los seguidores motivados a generar más de lo esperado.

Adicionalmente, Cardona (2005) expresa que el líder transformacional es interesante, motivador, visionario, positivo, estratega, flexible, emprendedor e innovador, busca que los seguidores contribuyan al desarrollo empresarial.

Rasgos del liderazgo transformacional

En opinión a este tema, se podría decir que los rasgos más significativos del liderazgo transformacional es que genera inspiración entre sus empleados, permite que las personas se adhieran en el trabajo en equipo, incide a tomar conciencia de las capacidades y fortalezas de los colaboradores. Es así que para Fischman (2015) el liderazgo transformador tiene: (a) una visión que la comparte con sus colaboradores (motivación); (b) asume riesgo y rompe la zona de confort (estimulación intelectual); (c) se preocupa por las personas (consideración individual); (d) debe ser ejemplo de integridad (influencia idealizada, atributos y conductas).

Es así que el liderazgo transformacional logra en sus seguidores una motivación regular hasta alcanzar el compromiso de ellos, genera deseos de superación personal, el trabajo en equipo, permitiendo de esta manera el desarrollo tanto personal como organizacional.

Liderazgo transformacional y satisfacción laboral

Con base en lo mencionado anteriormente, el liderazgo transformacional tiene una importante participación en la satisfacción laboral. Estudios de Judge y Piccolo (2004) respecto a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la relación con satisfacción laboral mencionaron que existe correlación significativa entre estos conceptos.

De la misma forma, estudios de Lim y Ployhart (2004); Ash (1997); indicaron que el liderazgo transformacional es la mejor manera de identificar la interacción entre el empleado y el supervisor este tiene el rol de fomentar y estimular la información, lograr que sus empleados estén altamente satisfechos en una organización y en consecuencia alcanzar el desarrollo de la misma. De hecho, Omar & Hussin (2013) demostraron que existe una interacción positiva entre liderazgo transformacional y la satisfacción de sus empleados. Sin embargo, en estudio reciente como el de Mehmet, Mesut, & Menderes (2014) se encontraron

diferencias significativas entre el liderazgo transformacional, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la organización entre los empleados del sector público con los empleados del sector privado.

Por su parte, Omar (2011) indicó en un estudio realizado en Argentina que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral. Tales relaciones se observaron particularmente a partir del análisis bivariado que mostró que todas las facetas del liderazgo transformador impactan positivamente sobre la satisfacción laboral (p.134). De igual manera Villanueva y Carrera (2018) manifestaron que para muchos autores el liderazgo transformacional es considerado como el más efectivo, por la sinergia de emociones positivas o agradables con la satisfacción laboral del empleado (p.31).

Reflexiones

El liderazgo transformacional es un estilo particular que influye en los efectos de las organizaciones que están vinculados con la satisfacción laboral tales como: motivación, relaciones interpersonales, comunicación afectiva, trabajo en equipo entre otros. Deja de lado sus intereses personales para centrarse en los colectivos, logrando así que los empleados consigan más de lo que podrían conseguir por sí solos.

Con base en las investigaciones realizadas respecto de estos conceptos, el liderazgo transformacional logra la satisfacción de sus empleados en su lugar de trabajo. Este liderazgo particularmente refiere a las actitudes de las personas con respecto a su trabajo, cuando las necesidades de sus empleados son satisfechas, generando productividad individual y por ende resultados positivos para la organización.

Respecto al ámbito organizacional, el estilo de liderazgo transformacional genera un clima organizacional más favorable, por ende, mayores niveles de satisfacción al interior de las empresas.

El sustento teórico para las investigaciones respecto del liderazgo transformacional y su ocurrencia positiva en la satisfacción laboral, está basada

en la teoría de Robbins (1998) la cual indica que es beneficioso enriquecer el conjunto de actividades que se desarrollaran en un puesto de trabajo, con el propósito de que se tenga libertad, autonomía para desarrollar las tareas laborales, donde exista una retroalimentación del mismo empleado logrando de esta manera la satisfacción laboral.

Referencias

- Arnold, J., Robertson, I y Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. London: Pitman Publishing.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Bass, B. M, (1985), "Leadership: good, better, best", *Organizational Dynamics*, Vol. 13 No. 3, pp. 25 – 40.
- Bass B.M., Avolio B.J., Goodheim L; (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level; *Journal of Management*, Vol. 13, pp.7-19.
- Bass, B. M, (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 3, pp. 19 –31.
- Bravo, Ma. J., Peiró, Ma. J. y Rodríguez, I. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. En J. Ma. Peiró y F. Prieto (Eds.). Madrid: Síntesis (pp. 343-394).
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44.
- Cardona, P. (2000). "El liderazgo relacional"; en D. Melé (Coord), *Raíces éticas del liderazgo*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Cardona, Pablo (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Editorial Trilla. Colombia.
- Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). Effectiveness of full range leadership development among middle managers. *Journal of Management Development*, 34(9), 1161-1180.
- Crites, J.O. (1969). *Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development*. Nueva York: McGrawHill.
- Durán, I., Gallegos, M., Cabezas, D. *Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos*. *Revista Espacios*. Vol 40. Año 2019, Número 40. Pág 3.
- Faragher, E., Cass, M. & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112.
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador 2* (1ra. Ed.). Perú: Grupo Planeta Spain.

- Galup, S., Klein, G., Jiang, J. (2008). The impacts of job characteristics on IS employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 48, 58-68.
- Griffin, R. W y Bateman, T. S. (1986). Job satisfacation and organizacional commitment. En C. L. Cooper y I. Robertson (eds.). *International review Industrial and Organizational Psychology*. (147-189). New York: John Wiley and sons.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. (32), pp. 135-143.
- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768. Judge, T.
- Lim, B.-C., & Ployhart, R. (2004). Transformational Leadership: Relations to the FiveFactor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, 610–621.
- Locke, E. L. (1976). The natura of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. (80-114). Chicago: Rand. Mc.Nally.
- López, E., Hincapié, S., Zuluaga, Y., Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*. Vol 38, Año 2017, Número 57, Pág.16. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Muchinsky, P. M. (1994) .*Psicología aplicada al trabajo*. Editorial. Desalee de Brouwer S.A,
- Omar, Alicia (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Revista LIBERABIT*. Volumen 17 N° 2. Perú. (Pp. 129-137).
- Omar, W.W., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 2, 346-365.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Quintero, L., Biela, R., Barrera, A. y Campo A. (2007). Análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral en empleados de un hospital psiquiátrico de Bucarmanga, Colombia. *Revista Facultad de Medicina Universidad Nacional de Colombia*. 55, 24-30.
- Robbins, S.P. (1998) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Smith, P., Kendall, L y Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 693-713.
- Villanueva, S. & Carrera, O. (2018). El liderazgo y su relación con la satisfacción de los clientes: en enfoque teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(1), 29-34.

Yang, Y. F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Social, Behavior and Personality*, 37, 1259-1278.

CAPITULO 15

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: MIRADA A LA EFICIENCIA DE UNA GESTIÓN

Indimar Parra

Introducción

Las Instituciones de la Administración Pública en la actualidad son consideradas como un sistema socio cultural con sus componentes ideológicos y particulares, principios, valores, mitos y creencias establecidas por quienes hacen vida en ella.

Es sabido y por todos conocidos que el concepto de organización ha cambiado y se ha consolidado. En este sentido, Chiavenato (2011), define a la Organización como una asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. Sin embargo, lo interesante es analizar como las personas en este sistema social, como expresión de una realidad: política, cultural y económica, sea cual fuere su fin, interactúan entre sí, basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

Así las cosas, y en el entendido de estos aspectos la presente investigación, se enfoca la realidad de una organización perteneciente a la Administración Pública, la Inspectoría del Trabajo, ubicada en Maracay, Estado Aragua, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo que regula las situaciones y relaciones laborales entre patrono y trabajadores en Venezuela, derivadas del trabajo como hecho social. Actualmente, la referida institución pública está presentando debilidades en el entorno laboral y el comportamiento de sus trabajadores (as), entre las cuales se pueden mencionar: desmotivación, altos índices de ausentismo, deficiencia en los canales de comunicación, carencia de planes de carreras y ascensos acordes al perfil laboral, falta de actualización de los manuales de normas y procedimientos sobre la captación o incorporación y selección del nuevo talento humano. Todos estos aspectos han incidido negativamente en la conducta del recurso humano, su desempeño laboral y por ende la eficiencia de una gestión institucional, situación está que en

definitiva se traduce como un inadecuado comportamiento organizacional.

Lo antes descrito, se encuentra afianzado en el resultado de informe de auditoría interna realizada en el periodo desde 16/02/2017 hasta 17/03/2017 en la mencionada institución producto de las constantes denuncias por parte de usuarios y usuarias exigiendo respuestas a sus solicitudes o reclamos y por otra parte, la desmotivación de los trabajadores y trabajadoras donde a su vez se aprecia que no se determinan las diferencias de responsabilidad y complejidad entre los cargos, ausencia de criterios idóneos para asignarles remuneración, se desconocen los factores e indicadores de una buena gestión, excesiva individualidad en los jefes en perjuicio del trabajo en equipo, predominio absoluto de la subjetividad y de la intuición en la toma de decisiones. Se ignora el conocimiento del saber y existe resistencia ante los consejos y recomendaciones de especialistas.

De igual manera, hay indefinición de un estilo de liderazgo idóneo debido a que los inspectores jefes son nombrados por periodos de tiempo muy cortos dificultando la continuidad de los procedimientos y el logro de mejoras internas en el comportamiento y compromiso de los trabajadores (as). Por otra parte, en cuanto a la remuneración y beneficios contractuales son inadecuados pues las necesidades básicas de los funcionarios están descubiertas así mismo hay carencia de las condiciones ambientales necesarias para el óptimo desarrollo de las tareas laborales que permitan el cumplimiento de las metas organizacionales. Dada las condiciones que anteceden, se realizó una nueva intervención de auditoría interna a todos los Expedientes y procedimientos aperturados en las distintas Salas y Unidades la Inspectoría del trabajo del Estado Aragua la cual se efectuó en el periodo desde 16/09/2018 hasta 19/11/2018, resultando lo siguiente: insatisfacción laboral y descontento del talento humano que se convierten en incumplimiento de las funciones y actividades y por ende retardo de los lapsos procesales, generando que la gestión en la referida institución deje mucho que decir, en donde afloran grandes irregularidades producto de los muchos factores que se han dejado de corregir tales como el ausentismo elevado, el retardo en las ejecuciones y decisiones de las distintas solicitudes, reclamos y procedimientos que realizan los usuarios y usuarias del ente.

Por ello, se consideró plantear una investigación de campo apoyada con indagaciones de tipo documental, enmarcada en un paradigma cuantitativo, a los

efectos de indagar con relación al fenómenos planteado.

En este mismo orden de ideas, el nivel de investigación estuvo pautado en el aspecto “descriptivo”, con la finalidad de obtener datos precisos y confiables que permitieran determinar el comportamiento de los empleados en el área de estudio seleccionada.

Ahora bien, la población y muestra que se empleó, estuvo representada por la cantidad de catorce (14) funcionarios (as), seleccionados en cada una de las salas que conforman la institución pública en cuestión, lo cual representó el 100% de la población, considerando que la autora no realizó extracción muestral, debido a que la población es finita, pequeña y de fácil acceso.

En virtud de lo indicado, la técnica de estudio, estuvo representada por la observación directa a los efectos de tener unas visiones amplias del comportamiento de los funcionarios (as) seleccionadas. De igual forma, el instrumento que se empleó para la recolección de los datos fue el cuestionario con la modalidad de opciones de respuesta de tipo cerrada, las cuales se midieron con las variables operacionalizadas mediante una escala de Likert, y cuya validez y confiabilidad se determinó con el coeficiente alfa de Cronbach.

Con lo anteriormente indicado, la investigadora buscó materializar la comprensión del comportamiento organizacional y sus implicaciones en las gestiones gerenciales en la Institución objeto de estudio.

Finalmente, se presentaron las reflexiones y sugerencias que surgieron del estudio investigativo, para culminar con la indicación de las Referencias y todos los anexos que soportaron la elaboración de dicho estudio.

Por lo antes expuesto, la investigadora surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se caracteriza el comportamiento organizacional en la Inspectoría del Trabajo de Maracay, Estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el comportamiento organizacional en el ámbito de la Administración Pública.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el comportamiento organizacional que se evidencia en la

Inspectoría del Trabajo de Maracay.

- Determinar la eficacia de los trabajadores de la Inspectoría de Maracay en el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Resignificar la conceptualización del comportamiento organizacional en la Administración Pública.

Metodología

Este trabajo se ubicó dentro de los parámetros de la investigación de campo, por cuanto los datos fueron tomados directamente de la realidad objeto de estudio, apoyado en una investigación de tipo documental, debido a que se emplearon fuentes de datos secundarios que permitieron recabar el máximo de información disponible o accesible para el análisis del problema.

En cuanto al nivel de la Investigación fue de tipo descriptivo, porque se buscó la obtención de datos confiables y precisos para desarrollar un estudio completo que determinara el comportamiento de los empleados del área en estudio.

Población y Muestra

Para efectos de este estudio, la población la conforman 14 empleados (funcionarios) nómina mensual que ocupan los siguientes cargos:

Cuadro 1

Distribución de la Población

Áreas	Cantidad de empleados
Sala de Despacho	1
Sala de Solvencia	1
Sala de Sanciones	1
Sala de Sindicato	1
Sala de Reclamo	2
Sala de Fuero	2
Sala de Registro de Empresa	2
Sala de Contrato	1
Sala de Relatores	2
Sala de Procuraduría	1
Total	14

Fuente: Parra (2020).

Es importante destacar, que no efectuó extracción muestral gracias a que la población es finita, pequeña y de fácil acceso se trabajó con la totalidad de la población es decir el 100% que equivale a 14 personas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Siendo la encuesta el método más usado para la recolección de información, y la que permite establecer la relación directa entre el investigador y su objeto de estudio, a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios orales, se empleó por la investigadora para reunir información proveniente de personas o grupos que proporcionan datos para la investigación. La misma fue aplicada al personal miembro de la muestra.

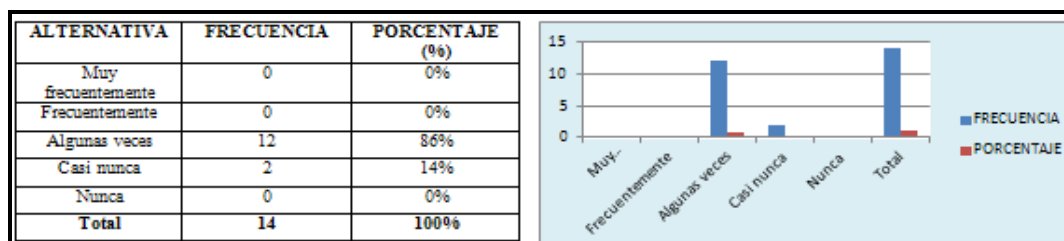
El instrumento de recolección de datos que se utilizó es el cuestionario, cuyas preguntas se diseñaron con la modalidad de opciones de respuesta de tipo cerrada, las cuales miden las variables operacionalizadas mediante una escala de Likert, considerada como un conjunto de ítems presentado ante los cuales se pide al sujeto que exteriorice su reacción eligiendo uno de los tres puntos de la escala.

Análisis / disertación

Los resultados obtenidos se analizaron desde el punto de vista individual de cada ítem, y se realizó una interpretación general descriptiva de los mismos, a fin de evaluar las líneas fundamentales que actualmente caracterizan el comportamiento organizacional en la Administración Pública desarrollado en el ámbito de la Inspectoría del Trabajo del estado Aragua.

Aplicado el cuestionario para la recolección de los datos fue necesario clasificar la información para luego analizar los resultados obtenidos, estos resultados fueron expresados mediante un cuadro respectivo para cada pregunta.

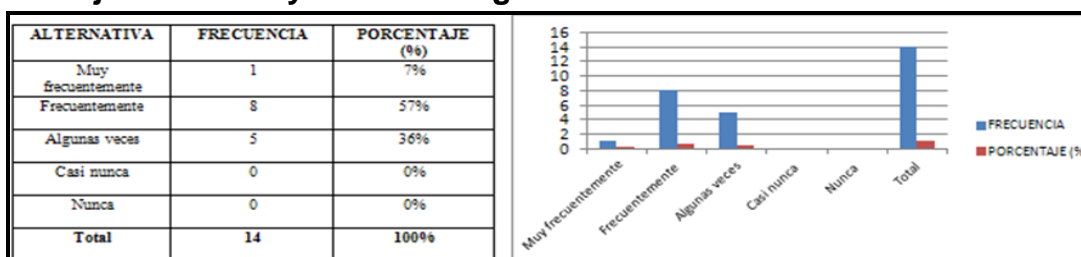
1.Ítems. La Gestión del talento Humano es efectiva dentro de la Institución



La gestión del Talento Humano, se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente, esto demuestra que hay debilidad en este aspecto, dado que

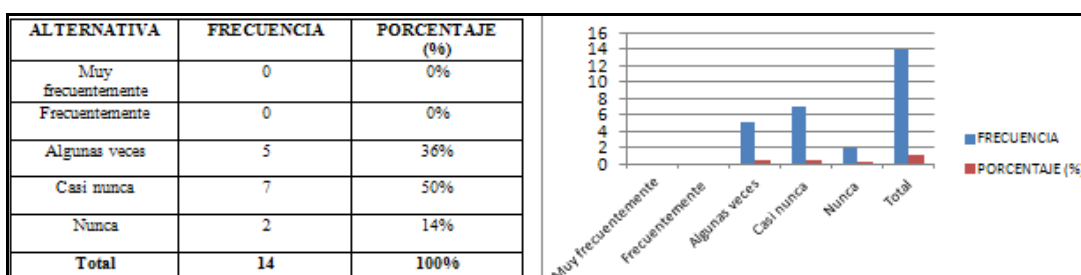
los encuestados en un (86%) señalaron que “algunas veces” solo se hace efectiva la gestión de Talento Humano, por lo que es necesario una revisión para lograr que se cumplan todos los trámites y procedimientos que caracterizan la política de ingreso, con el cumplimiento de los requisitos y perfiles idóneos, y más cuando los mismos prácticamente son centralizados a nivel del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo (MPPPST).

2. Ítems. Existe un alto nivel de ausentismo laboral en la Inspectoría del Trabajo en Maracay Estado Aragua



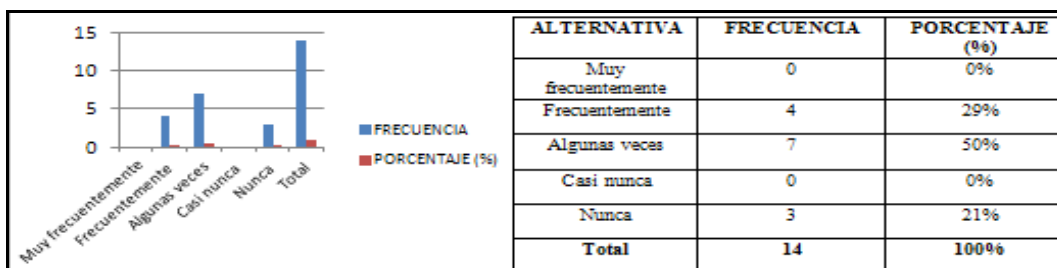
Se evidencia un alto ausentismo laboral, considerando que un 57% de los encuestados afirma que es una situación frecuente, lo cual permite deducir que hay fallas en la asistencia del personal, bien sea por reposos o abandono de trabajo, situación está que influye en la respuesta que le pueda dar la institución al administrado. Estos aspectos al ser tramitados centralizadamente no reciben adecuadas respuestas, por lo que se percibe en forma constante.

3. Ítems. El plan de Rotación del personal es aceptado por los trabajadores y trabajadoras de la institución



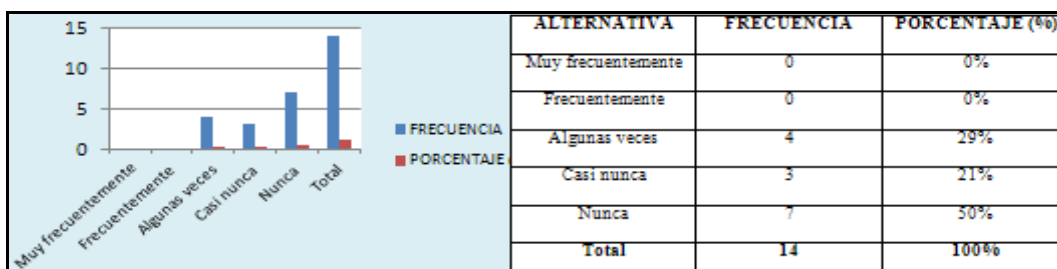
Estos resultados demuestran que la rotación de personal no es manejada de manera efectiva de acuerdo a lo referido por el 50% de los trabajadores encuestados, por lo tanto, no genera el impacto positivo y deseado dentro de la institución, dado que dichos trabajadores son ubicados en otras áreas de trabajo sin tomar en cuenta su capacitación, perfil para el cargo y desempeño.

4. Ítems Considera que la eficiencia está presente en la aplicación de los procedimientos solicitados ante esta institución pública



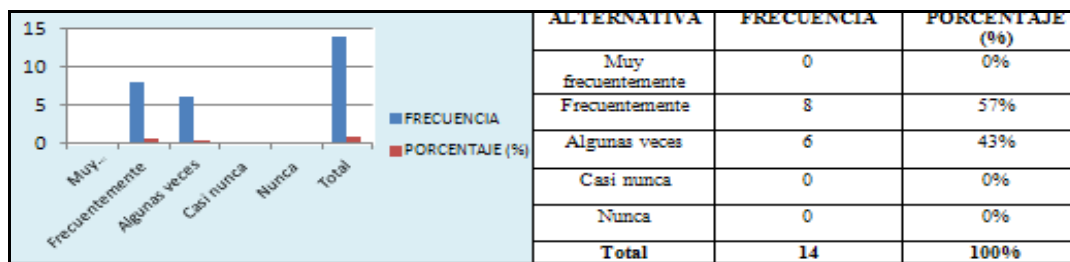
Estos resultados permiten deducir que los procedimientos administrativos que presta la institución son de calidad baja por lo que los trabajadores (as) perciben en un (50%) que los usuarios están inconformes con el servicio prestado por la Inspectoría del estado Aragua, ante la falta de respuestas oportunas y adecuadas tanto a los empleadores como trabajadores, lo cual está distante de la misión establecida en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores (as), que es garantizar la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores venezolanos ante violaciones flagrantes derivadas del trabajo como hecho social.

5. Ítems. Se aplican con efectividad los canales de comunicación entre las Gerencias y los trabajadores y trabajadoras de la Inspectoría



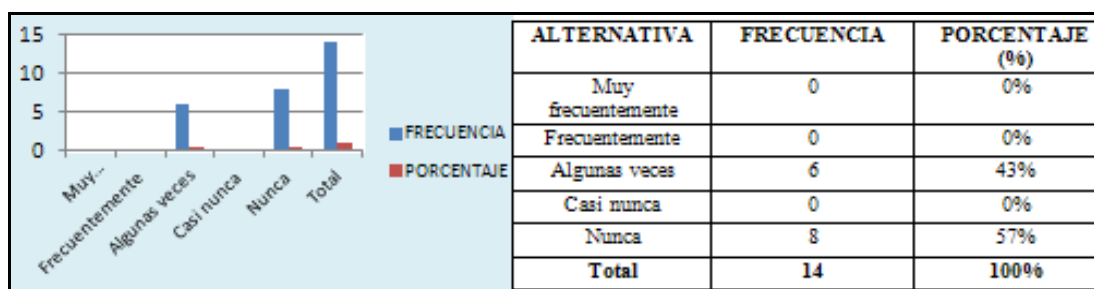
La labor comunicativa basa su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica. No obstante, hay un quebrantamiento en los canales y estrategias de comunicación, dado que los trabajadores (as) en un (50%) señalaron que nunca se percibe una buena comunicación entre la Gerencia y los trabajadores (as), lo que es determinante para el liderazgo de un gerente, aunado a las complicaciones que surgen para la organización del trabajo

6. Ítems. Hay un buen Trabajo en Equipo dentro de la Inspectoría, que permita el desarrollo de las diferentes actividades



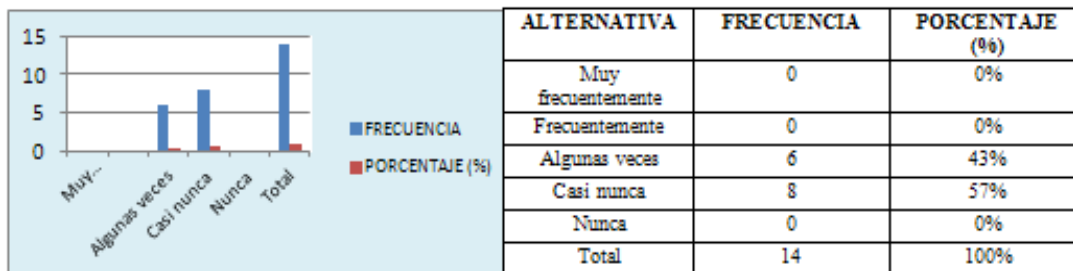
De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla el 57% de los encuestados expresó que Frecuentemente hay un buen Trabajo en Equipo dentro de la Inspectoría, mientras que el 43% restante opina que Algunas veces hay un buen Trabajo en Equipo, esto permite deducir que a pesar de las debilidades que presenta la Inspectoría hay trabajo en equipo. Los equipos de trabajo dan vida a las organizaciones, de gran parte de ellos depende el logro de los objetivos. Por tal motivo, son numerosos los beneficios que ofrece el trabajo en equipo tanto para la institución como para sus trabajadores (as).

7.Ítems. El ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones dentro de la Inspectoría



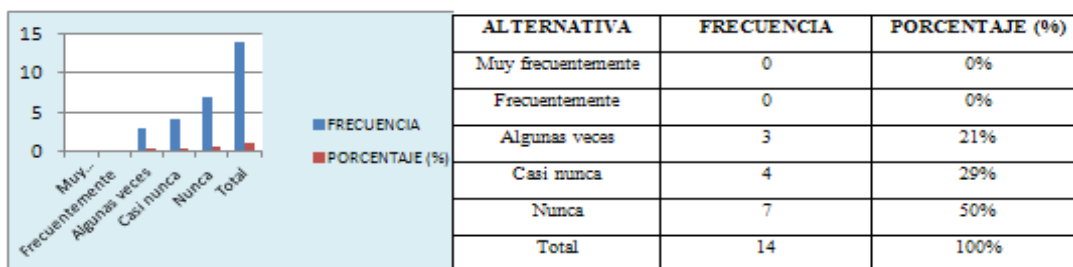
El 57% opinaron que **Nunca** el ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones dentro de la Inspectoría, por su parte el 43% restante dice que **Algunas veces** el ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones. Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como son: iluminación insuficiente, calor, ruido ambiental, infraestructura colapsada (filtraciones), baños inoperativos, sin condiciones sanitarias, suministro de agua precario, inadecuada distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los instrumentos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos y dispuestos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

8.Ítems. Realiza la Inspectoría actividades de crecimiento personal para afianzar una autoestima adecuada en los trabajadores y trabajadoras



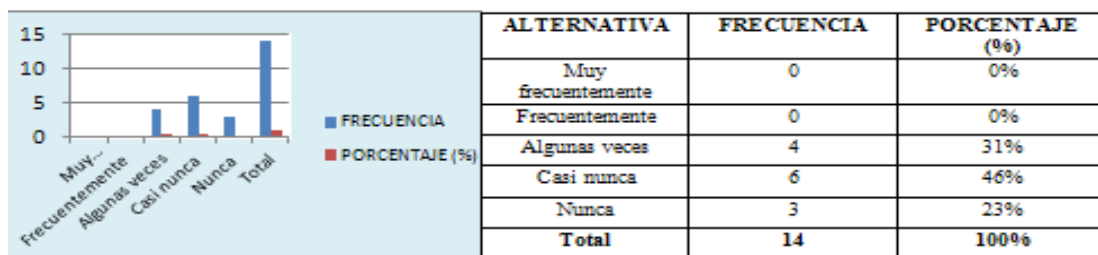
Los encuestados dicen que **Casi nunca** la Inspectoría de Maracay realiza actividades de crecimiento personal para afianzar una autoestima adecuada en los trabajadores y trabajadoras, por su parte el 43% opina que **Algunas veces** realizan actividades de crecimiento personal para afianzar una autoestima adecuada, esto permite deducir que la institución ha dejado atrás los planes de crecimiento profesional para afianzar la autoestima de los trabajadores, es importante que el personal tenga una autoestima adecuada ya que eso repercute en la calidad y cantidad del trabajo que desarrolla y en las diferentes relaciones que éste implica (entre compañeros, con los jefes, o usuarios).

9. Ítems . Existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de la institución



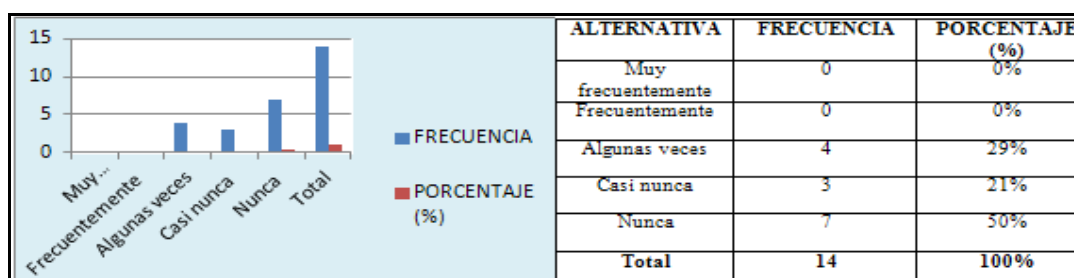
Los trabajadores encuestados opinaron que Nunca existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de la institución, por su parte el 29% dice que Casi nunca existe posibilidad de crecimiento profesional en la Inspectoría del trabajo; finalmente el 21% restante expresó que Algunas veces existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de la institución. Esta situación permite deducir que influye en el trabajador ya que piensa que no tiene mayores posibilidades de mejorar en su ámbito laboral por lo que se traduce en una desmotivación que se ve reflejada en el servicio que presta la Inspectoría.

10.Ítems. Considera usted que está conforme por la remuneración recibida



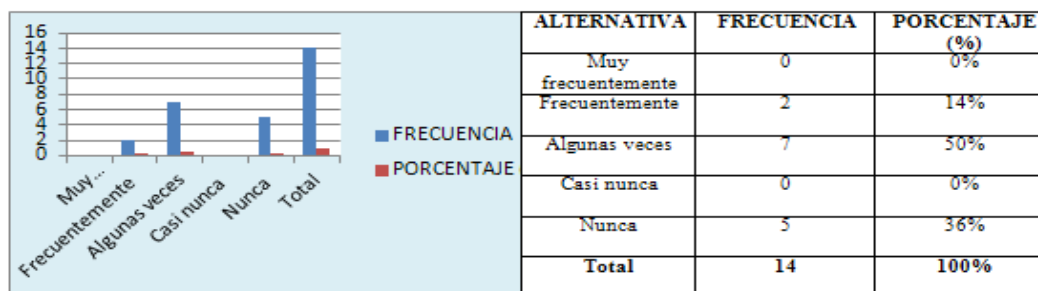
Los encuestados dice que **Casi Nunca** están conformes por la remuneración recibida, un 31% señaló que Algunas veces están conformes con la remuneración, mientras que un 23% expresó que **Nunca** está conforme con la remuneración recibida. El término remuneración se utiliza para hacer referencia a todo aquello que una persona recibe como pago por un trabajo o actividad realizada; el tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc.

11. Ítems. Los ascensos dentro de la institución se realizan en forma periódica a través de las evaluaciones



Los encuestados dice que **Nunca** los ascensos dentro de la institución se realizan en forma periódica a través de las evaluaciones, el 29% dice que **Algunas veces** se realizan evaluaciones periódicas para los ascensos, por su parte el 21% dice que **Casi nunca** se hacen evaluaciones para los ascensos. Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, así como su crecimiento profesional dentro de la institución.

12. Ítems. Con que frecuencia siente usted motivación al realizar sus funciones dentro de la Inspectoría



Los trabajadores encuestados expresaron que **Algunas veces** siente motivación al realizar sus funciones dentro de la Inspectoría. Por su parte un 36% opina que **Nunca** siente motivación al realizar sus funciones, finalmente el 14% restante dice que Frecuentemente siente motivación al realizar sus funciones dentro de la institución. La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Conclusiones

Desarrollados los objetivos específicos del presente estudio, la investigadora concluye lo siguiente:

El mundo actual se ha caracterizado por cambios radicales que marchan a la par de procesos de transformaciones socioeconómicas, en el cual, el logro adecuado de un comportamiento organizacional, constituye el instrumento para alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia. Por ende, un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se haya gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la conforman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación, y la pertenencia.

En este sentido, siendo que el comportamiento organizacional que se evidencia actualmente en la Inspectoría del Trabajo en Maracay presenta debilidad y distorsión sistemática, debido a que el talento humano presenta ciertas inconformidades con las respuestas que reciben de sus directores y gerentes, situación ésta que quedó comprobada por la insatisfacción laboral, ausentismo, falta de identificación con los valores de la organización, lo cual se traduce en

resultados que han afectado el rendimiento del personal y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en un clima laboral emocionalmente desfavorable, lo que sin duda puede generar conflictos, afectar el trabajo en equipo, que en este caso específico no se ha manifestado, e incidir en la productividad de una institución pública que tiene encomendada una importante misión a nivel de las relaciones laborales en Venezuela

El análisis del comportamiento organizacional de esta institución permite afirmar que las organizaciones de la administración pública, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural, y otras. Dicho entorno incide sobre las características y el comportamiento de dichas organizaciones, y éstas a su vez inciden, en cierto grado, sobre su entorno.

Una institución socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de identificar los intereses y necesidades de diferentes partes, como son: los directivos, los prestadores de servicios, los usuarios, el gobierno y la comunidad. Esto se logra si, si los equipos orientan su poder y capacidades a las necesidades del colectivo y no de las suyas propias. Por ello, se deben implementar los modelos adecuados en el manejo de la Organización, lo cual resulta indispensable, alguno de ellos son, según Hodgetts, R (1995), citado por Berry (2011): a) De participación y delegación de autoridad, b) Custodia, c) De Apoyo (Liderazgo. D) Colegiado (propósito común).

Recomendaciones

Luego de haber desarrollado cada uno de los objetivos de esta investigación y tomando en cuenta las conclusiones resultantes se recomienda:

- Tomar en cuenta y reconocer el valor que tienen los trabajadores y trabajadoras dentro de la institución, ya que de ellos depende en gran parte el éxito de la misma.
- Mejorar el proceso de comunicación de los Directivos, Jefes y los subalternos, permitiendo la retroalimentación para desarrollar las actividades de la institución; se debe estimular la participación de los trabajadores (as) en la toma de decisiones lo que genera confianza.
- Desarrollar acciones para establecer un sistema de salud ocupacional acorde con las características propias de la sociedad Venezolana, enfocado en la disminución del estrés laboral.

- Activar un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral: Delegados de Prevención, Comité de Salud y Seguridad Laboral, Programa de Salud y Seguridad Laboral, Vigilancia Epidemiológica y Servicio de Salud y Seguridad Laboral.
- Fomentar las reuniones de equipo y periódicas con los trabajadores (as) para promover la participación, el intercambio de ideas y motivar el desempeño de su personal.
- Trabajar continuamente en el análisis del comportamiento organizacional, específicamente en la medición periódica del clima laboral para así identificar como va evolucionando el talento humano.
- Establecer mecanismos administrativos efectivos para el proceso de ingresos y ascensos dentro de la Inspectoría del trabajo del estado Aragua.
- Aplicar expeditamente lineamientos sancionatorios para las ausencias en el puesto de trabajo que no estén debida y claramente justificadas.
- Actualizar a los nuevos tiempos los sistemas de información gerencial además mejorar y simplificar los procedimientos de Denuncias de Despidos Injustificados, Reclamos y Supervisiones Integrales, así como también los distintos programas administrativos para facilitarles el trabajo y poder brindar a los usuarios (as) de la institución una atención más rápida y con calidad para que este quede satisfecho con la ejecución de su trámite o procedimiento.
- Rescatar aspectos de la conceptualización del comportamiento organizacional para analizar el efecto del ambiente de la institución, sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. Así como también, las teorías en las que se sustenta el comportamiento organizacional.

Referencias

- Abreu, I. (2012). "Lineamientos Estratégicos para la optimización del comportamiento organizacional en los empleados de la empresa Remavenca, C.A". Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA. Núcleo Distrito Capital.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración (2da. ed.).
- Balestrini M. (2006). Metodología Científica. Editorial Alce. Caracas.
- Berry (2011). Clima organizacional. Editorial Océano Centrum: Barcelona, España.

Chiavenato (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.

Méndez, J. (2011) Investigación del Comportamiento (3era edición) McGraw Hill, México.

Universidad de Carabobo (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales) (2011). Normativas para trabajos de Investigación. Departamento de Publicaciones, Valencia.

CAPITULO 16

DISEÑO DE DIRECCION DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION PARA ENTIDAD MUNICIPAL

Nohelia Duran
Claribel Mieres
Victor Manuel Campos

Introducción

El proceso administrativo cuenta con cuatro fases fundamentales y necesarias que debe contar la organización, la primera etapa corresponde a la Planificación, comprende la selección de tareas a realizar para lograr los propósitos de la organización, luego sigue la Organización, tiene que ver con la asignación tareas a ser ejecutadas por el recurso humano, establece los procesos y procedimientos a llevar a cabo la empresa. La siguiente fase del proceso tiene que ver la Coordinación, consiste en la direccionalidad apropiada que ayuda a la entidad a lograr sus objetivos para la cual fue creada, asimismo orientada a la productividad de las personas por medio de la motivación, el liderazgo y ambiente de trabajo. Y finalmente, el Control, que consiste en medir el desempeño actual con el esperado, luego determinar los ajustes requeridos con la finalidad de dar cumplimiento con lo planificado.

Considerando lo anterior surge el interés del equipo investigador en explicar la situación problemática que viene padeciendo el órgano municipal perteneciente a la administración pública nacional, con relación a la ausencia de unidad administrativa que tenga por función las actividades inherentes a la planificación y control de la gestión tal como lo establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

En la actualidad el organismo municipal objeto de estudio, se encuentra compuesto por el poder ejecutivo, representado por el Alcalde como autoridad máxima y acompañado del tren ejecutivo compuesto por los líderes de direcciones Despacho del Alcalde, Administración, Contabilidad, Presupuesto, Compras y Servicios, Tesorería, Hacienda, Talento Humano, Transporte, Bienes y Sindicatura, Bienes; estando ausente la Dirección de Planificación y Control de

Gestión, que de acuerdo a lo fijado por el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), debe velar por el sistema de control que comprenda el conjunto de organismos, estructuras, recursos procesos que bajo la coordinación de la Contraloría General de la República trabajarán de forma coordinada a fin de alcanzar los objetivos de las entidades que ese encuentran sujetos a dicha ley.

El que la entidad municipal no cuente con la Dirección de Planificación y Control de la Gestión, se deba posiblemente a falta de conocimiento del ente municipal, ya que la administración pública tiende a crecer y operar de forma desorganizada. Asimismo, otra razón pudiera estar vinculada a que la entidad municipal no asigne el grado de importancia que tiene la unidad administrativa a las funciones de control de la gestión. Es posible que existan intereses políticos que ven de modo no conveniente el control de la gestión y por tanto deseen el no surgimiento de la dirección de planificación y control de gestión. Lo que trae como consecuencia que no se realicen evaluaciones de riesgo exigidas por la normativa de control interno diseñadas por la Contraloría General de la Republica.

El presente artículo tiene como objetivo general: Diseñar la Dirección de Planificación y Control de Gestión, con la finalidad de efectuar la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas mediante indicadores de gestión, a la organización municipal ubicada en el estado Carabobo.

Las Organizaciones

Las organizaciones se caracterizan por ser sistemas abiertos dado a que intercambia recursos continuamente con el entorno, por lo que es vital para ellas llevar a cabo interacciones, dejándose transformar con miras a adaptarse mejor a las condiciones adversas del entorno. Es de singular importancia, revisar las diferentes acepciones que le asignan al término organización, en consecuencia los teóricos se vieron en la necesidad de crear áreas especializadas para el estudio de la organización y las denominaron teoría de la organización, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, sociología de las organizaciones, cada especialidad le ha dado al término su propia conceptualización, tal como lo señala Certo (2001) la organización está definida

como un grupo de personas de relativa permanencia, siendo el orden una característica de la sociedad moderna, orientada a un fin, con metas comunes, además de actividades y responsabilidad diferenciadas, de coordinación racional y que interacciona con el ambiente.

Con respecto a los tres primeros rasgos, el autor destaca que los sujetos se reúnen para formar colectivos llamados organizaciones en cuanto a la determinación de metas, fijación de actividades, responsabilidad, jerarquía y coordinación; éstas reflejan cualidades propias de la organización. Del mismo modo, la organización no se refiere solo a un grupo de personas que se suman para unir esfuerzos y voluntades, sino que la misma tiene un fin de por sí, ser reconocida. Dentro y fuera de se distribuyen roles y tareas, existiendo la asignación de cuotas de poder de modo formal, su permanencia en el tiempo puede ser limitada y la misión para la cual fue creada es bien explícita en su acta de fundación, igualmente la organización mantiene el sistema comunicante y de coordinación además de poseer criterios para el control y valoración de los procesos.

Certo (2001) teórico de las organizaciones señala otros aspectos de la misma, tales como ser la unidad social diseñada para alcanzar determinados fines, dispone un entramado de relaciones por lo que se vuelve compleja. Para el citado teórico, la organización se problematiza, es decir, busca soluciones a los problemas que le atañen y toma decisiones. Otro enfoque relativo a la organización es lo afirmado por Cejas, M y Jácome, M (2006), para las académicas, la organización posee estructuras de mantenimiento y de producción, determinan pauta formal en cuanto a la división del trabajo, existe claramente la autoridad formal y contienen una ideología que la dota de normas para sustentar la autoridad.

La eficacia de la organización depende en gran parte del comportamiento de los individuos que hacen vida en ella, ya que las personas se relacionan continuamente con las entidades, cada individuo es una complejidad, tiene pensamiento, actitud y talentos natos, por lo que cada cual tiene una forma diferente de percibir la organización. Los modos de interactuar de los sujetos en la organización generan expectativas en cuanto al comportamiento del personal, por lo que se desprende que la organización es una estructura que permite la

interacción de grupos e individuos, asignándoles roles. Buena parte de la vida de las personas transcurre en la organización ya que en ella desarrolla el sujeto, asimismo se cumplen tareas, logran objetivos, hay crecimiento como también puede haber resentimiento, la organización es parte fundamental en la vida de las personas.

El Proceso Administrativo y la acción de Planificar

El proceso administrativo, la acción de planificar es una actividad ineludible del administrador o gerente, la misma indistintamente debe ser aplicada en pequeñas, medianas y grandes corporaciones con o sin fines de lucro. El propósito general de la planificación es contribuir con el alcance de los objetivos de la empresa, tal como lo afirman Koont, y O'Donnell, citados por Certo, S (2001.127) "es facilitar el logro de los proyectos y metas de la empresa".

La planificación vigorosa arroja resultados altamente significativos, las empresas exitosas utilizan planes, ello requiere hacer la declaración formal de metas, que los individuos sean informados y se involucren en las actividades, se sabe que el solo el hecho de planificar no evita el riesgo, pero si garantiza al gerente identificar y solventar los problemas antes que produzcan caos en los negocios. Lo negativo de la planificación, es que si no se ejecuta tal como fue concebida, puede acarrear desventajas a la empresa, por lo que el gerente debe tener equilibrio entre el tiempo dedicado a la planificación y el que se destina para la organización, coordinación y control. Las empresas, algunas de ellas, diseñan planes estratégicos (amplio alcance) y tácticos (de corto alcance), cuando el gerente de nivel estratégico, guía y participa activamente en la planificación, la actitud del mismo contribuye a que la organización humana se involucre en las actividades y procesos de cambio, por lo que el gerente debe apoyar las prácticas de planificación.

Estructura de las Organizaciones

La actividad de organizar contiene cinco etapas que de acuerdo con Certo, S (Ob.cit.2001) contemplan establecimiento de tareas, división del trabajo, asignación de recursos, formalización de instrucciones y las actividades de ordenamiento. En las organizaciones existen dos tipos de estructuras, la formal conocida por la manera como se ordena el recurso más importante de la

empresa, que es la gente y la misma se patentiza en el organigrama, este tipo de estructura está determinada por la gerencia, y la estructura informal, la que se palpa a través de la interacción con los miembros de la entidad, la misma surge de modo espontáneo, se vigoriza con los valores individuales, patrones de conducta y la comunicación.

La manera común de corporizar la estructura es por medio de la creación de unidades administrativas que pueden ser llamadas gerencia, departamento, dirección, división, jefatura, oficina, sección. Básicamente se utiliza la figura de la departamentalización, la cual se materializa en la unidad administrativa a la que se le asignan recursos (humanos, materiales, equipos y tecnología) con la finalidad de realizar las funciones administrativas en la empresa. Al proceso de crear departamentos se le conoce como departamentalización, se entiende como el contingente de espacios administrativos y delimitados donde se llevan a cabo funciones y actividades específicas.

La estructura de la organización indica la forma en que las personas se agrupan, los procesos tienen que ver con las actividades que se realizan en el seno de la entidad, por lo que dan vida al organigrama, la comunicación, toma de decisiones y el desarrollo organizativo son parte de los procesos. Los individuos y grupos, las relaciones de estos con la entidad y su entorno reciben el nombre de cultura, que en atención a Cejas, M y Jácome, M (Ob.Cit.2006) la cultura de la organización está asociada con su personalidad, ambiente, forma de ser, ya que la cultura de la organización determina el comportamiento de la gente, estimula a los trabajadores y determina la manera como la información incide en las relaciones internas y en los valores.

En la actualidad existen modelos o patrones que permitan ordenar a las empresas con el propósito que logren alcanzar los fines para lo cual fue constituida. Citando las ideas de Robbins, S. (2011), determina la estructura organizacional como proceso que permite realizar la distribución formal de los empleos en la empresa, dada que la misma es de vital importancia ya que introduce la formalidad en las relaciones de mando, en las tareas y responsabilidades, así como los procesos y procedimientos en mapa de unidades administrativas, recursos materiales y en las funciones con la firme convicción del logro de metas. Por otro lado, Chiavenato, I. (2011), sostiene que

la estructura tiene mucho que ver con la forma como la organización se desea gestionar, igualmente el mencionado teórico de la ciencia administrativa, destaca la presencia de la estructura formal la cual se basa en relaciones explícitas fijadas por la dirección o alta gerencia, de igual manera, se tiene la estructura organizativa informal, como el conjunto de relaciones que surgen de forma natural por el mismo contacto entre los miembros que hacen vida en la organización, y además existe estructura real de la empresa basada en los aspectos formales las relaciones informales. En términos generales, la estructura es imprescindible para la entidad porque permite el orden y control a la misma, ayuda a diseñar estrategias y asignar responsables, de línea objetivos y metas, determina deberes y actividades, establece niveles de autoridad y subordinación de cada trabajador.

Diseño de la Investigación

El diseño corresponde al marco general en el que se insertará la investigación, de tal forma que las técnicas e instrumentos de recolección de datos así como el análisis de la información se acoplen al estudio propuesto. Sobre este particular, Arias, F (2012:27), señala que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador, como forma de abordar un problema planteado...se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

Se considera utilizar el diseño no experimental, debido a que no se tiene la intención de alterar las condiciones vigentes en la situación problemática, ya que el propósito del estudio será diseñar la unidad administrativa que tendrá por función coordinar las actividades de planificación y control de gestión del órgano municipal ubicado en el eje oriental del estado Carabobo. El diseño no experimental se encuentra definido por Hernández, R Fernández, C. y Baptista, P. (2010:267), “cuando no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”

Como se trata de diseñar la estructura organizacional para la Dirección de Planificación y Control de Gestión, por lo que no existe la intención de parte de los investigadores modificar ni mucho menos alterar elementos de la realidad organizacional, ya que la unidad administrativa, de acuerdo al marco legal vigente, requiere que la misma tenga presencia como estructura formal en el

organismo municipal. Del mismo modo, el estudio tendrá carácter transaccional, ya que los investigadores se limitarán a recopilar datos en un momento único y luego procesarla con miras a describir las aristas que determinan el objeto de estudio.

Tipo de Investigación

Con la finalidad de llevar a cabo el estudio se recurrirá a la investigación de campo, la cual permite ubicar a los investigadores alrededor de las incidencias reales del problema, es decir, desde el lugar donde se desarrollan los acontecimientos. Atendiendo a lo anteriormente, el trabajo de campo requiere información relacionada con las actividades que efectúan las direcciones de la organización municipal y que son vitales para definir las funciones, tareas y responsabilidades que a bien tendrá la Dirección de Planificación y Control de Gestión que se aspira diseñar, con respecto a lo anterior Balestrini, M. (2001) sostiene que los estudios de campo permiten la interacción entre los objetivos y la realidad que se analiza, ya que se observan y recopilan datos directamente del ambiente natural.

De acuerdo a las particularidades el estudio de campo según Balestrini, M. (2001), “el investigador recoge información directa de la realidad. Está referida a fuentes primarias y se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la observación científica”. Igualmente, Arias, (2012), afirma que cuando los datos se recogen directamente de la realidad, se denominan primarios y su valor radica, en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se obtienen los datos. Conviene acotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones con las fuentes de información, instrumentos diseñados y el tipo de información requerida.

De igual modo, en atención al objetivo principal o general del estudio, se tendrá una fase de documental, debido a que la entidad municipal pertenece a la administración pública, la misma se encuentra muy regulada por instrumentos de carácter legal y normativo, necesarios a efecto de establecer la estructura y funcionamiento. Es importante acotar que la estrategia bibliográfica y documental ha sido vital en la confección del plan de trabajo (proyecto de

investigación) y será fundamental para la conclusión del mismo, al respecto Arias, F (ob.cit.2012)

Consideraciones Finales

Las empresas del sector privado de la economía así como las instituciones gubernamentales se han visto en la necesidad de ampliar esfuerzos y acciones a fin de brindar la mayor satisfacción a los clientes y contribuyentes. En virtud de ello, como parte de la gestión, las organizaciones implementan acciones que permitan sistematizar las actividades encaminándolos hacia la misión y visión del negocio. Una de las áreas medulares de la organización, denominada así por autores como Gibson, Ivancevich y Donelly (2011), Robbins y Coulter (2010), Stoner y Wankel (2010), es el diseño o estructura organizacional, la cual constituye aspecto inherente a la administración e indispensable para la actuación empresarial eficiente.

Al respecto, Robbins y Coulter (ob.cit.2010), señalan que el diseño organizacional representa el medio que emplea la organización con el objeto de dividir el trabajo y esfuerzos que conduzca a la obtención de objetivos. La estructura organizacional permite integración de áreas es decir, de tal forma que un cambio en uno de los elementos genera cambios en los demás componentes, y en consecuencia en las relaciones interpersonales y conducta de la organización.

Las organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro así como las gubernamentales requieren de diseño organizacional particular debido a que cada organización e institución tiene su naturaleza y dinámica, es así que la problemática de las entidades son variadas y difícil de generalizar, por consiguiente el diseño estructural adecuado será uno de los retos que persigue el equipo investigador, se espera que la estructura de la dirección de planificación y control de gestión responda a las demandas de entornos interno y externo.

La ausencia de la dirección de planificación y control de gestión, genera impactos en la organización municipal, tales como que se corre el riesgo de ser sancionada por la Contraloría General de la República (CGR), debido al incumplimiento de la normativa legal, esto conlleva a que la entidad municipal

tenga total desconocimiento del cumplimiento de objetivos y metas de control fiscal, en consecuencia no permita formular planes, programas y proyectos. Se evidencia que no se realizan evaluaciones de riesgo exigidas por la normativa de control interno diseñadas por la CGR, asimismo no se pudo verificar la existencia de manuales de normas y procedimientos, de organización y descripción de cargos. Otros efectos que acarrea, es que no exigen las pruebas de cumplimiento y exactitud para la verificación de la concurrencia y consistencia numérica entre el registro contable y el presupuesto, así como la comparación de la ejecución física de tarea y trabajo. Del mismo modo, la situación incide en imposibilidad de hacer seguimiento a los procedimientos en el uso eficiente, efectivo y económico de las tecnologías de información y comunicación, finalmente no sería posible aplicar indicadores financieros, económicos, de eficiencia y eficacia

Finalmente, la gestión pública debe determinar cómo aspecto fundamental en el manejo de los recursos, la transparencia económica, financiera y presupuestaria, a través del uso de prácticas de prevención y detección de fraudes, integración de normas y procedimientos que permitan la ejecución presupuestaria asignada. El trabajo de campo de esta investigación, requiere información relacionada con las actividades que efectúan las direcciones de la organización municipal y que son vitales para definir las funciones, tareas y responsabilidades que a bien tendrá la Dirección de Planificación y Control de Gestión. El diseño de la dirección de planificación control de gestión permite alcanzar metas y objetivos de forma eficiente y efectiva, así como el apoyo a las unidades administrativas de la corporación municipal, además de asegurar que los procesos y procedimientos se cumplan, haciendo del control interno un mecanismo eficaz.

Referencias

- Arias, Fidias. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Espíteme, Caracas. Venezuela.
- Balestrini A., M. (2001). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. BL Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

- Cejas, Magda y Jácome, María Isabel (2006). *La Organización en el Marco de la Teoría Social*. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- Certo, Samuel (2001). *Administración Moderna*. Pearson Editorial de Colombia. Bogotá
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. Editorial Mac Graw Hill. México (2000).
- Gibson, James, Ivancevich, Jonh, Donnelly James y Konopaske, Robert (2011). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

CAPITULO 17

LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA EFICACIA DE LA GERENCIA

Loredana Paolucci

María Tierno

Introducción

Para hablar de la situación actual en la gerencia, se debe hacer referencia a la administración científica y a Frederick Taylor; su aporte dio origen al estudio de la misma. Inicialmente se postuló que los intereses de las organizaciones eran los mismos que los de los trabajadores y la única motivación que se tenía era lucrativa. Posteriormente, Henry Fayol señaló que el ser humano es un ser gregario que responde a diferentes factores de motivación. Motivar y hacer sentir al trabajador parte de la organización es una labor netamente gerencial, quien desempeñe ésta función debe contar con competencias que favorezcan esa relación.

La Organización Naciones Unidas (ONU) planteó a través de la Agenda 2030 los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cuya finalidad es establecer guías en diferentes ámbitos para alcanzar bienestar económico, social y sostenible. Haciendo consiente la problemática a tratar, se hace referencia al ODS número 8: trabajo decente y crecimiento económico, el cual, tiene entre sus metas alcanzar el empleo pleno y productivo y la erradicación del trabajo forzado; siendo estas actividades gerenciales. (ONU 2020)

Es así como este documento tiene la finalidad de evidenciar la influencia de las habilidades blandas en la eficacia de la gerencia. Para ello, la disertación consta de cuatro (4) apartados basados en responder a: ¿Es necesario ser socioemocionalmente competente en el trabajo?, las habilidades blandas como potenciador de los resultados organizacionales, el gerente es el primer y principal comunicador dentro de una organización y por último ¿Inciden las habilidades blandas en la eficacia de la gerencia?

Disertación

Entender y ser capaz de ponerse en el puesto de los empleados, motivarlos a realizar una impecable labor y a esforzarse en pro de la organización son actividades de la gerencia. Entonces, es un profesional competente aquel que pueda también solucionar los inconvenientes humanos y no solo los técnicos. Los primeros dos (2) apartados del presente artículo describen el sustento teórico del tema objeto de estudio, haciendo referencia a la necesidad de desarrollar habilidades blandas en los profesionales de la alta gerencia. Posteriormente, en los siguientes dos (2) apartados se refleja que estas competencias están directamente relacionadas con la eficacia y eficiencia del trabajo realizado.

¿Es necesario ser socioemocionalmente competente en el trabajo?

Una relación de trabajo habitual está constituida por un empleador y un trabajador, este último presta sus servicios a quien lo contrata a cambio de una remuneración. Los servicios que un trabajador es capaz de prestar, son el resultado de aquellas competencias y conocimientos que adquiere a través de su formación académica y en el ejercicio práctico; es por ello que en el mercado laboral se exigen ciertas aptitudes para un cargo determinado, que permiten seleccionar de entre una serie de postulantes, a un aspirante capaz de desempeñar una labor satisfactoria según los requerimientos de la organización. (Montilla, Pernía y Rodríguez 2009).

La aptitud que un individuo presenta en la ejecución de una actividad específica se denomina «habilidad», Sarmiento (2019:9) la define como “la capacidad y disposición para realizar algo. Las habilidades se pueden trabajar y con su práctica repetitiva logran desarrollar destrezas. Tener una habilidad es saber realizar una tarea u oficio de una manera óptima, eficiente y funcional”. Por ello, poseer una habilidad implica que se tiene también la certeza de los resultados positivos de su aplicación.

Es entonces, cuando tomar en cuenta las habilidades se vuelve relevante, en especial en el campo laboral: para el empleador, ya que usualmente (y al inicio del proceso de contratación) se enlistan las competencias requeridas para un candidato capacitado, así como durante la relación laboral, en la que se

determinan las habilidades deficientes del empleado con el fin de mejorarlas. Y para el trabajador, puesto que éste dedica su desarrollo profesional a la mejora de sus capacidades, lo que le permite alcanzar mejores puestos de trabajo y mejores condiciones laborales.

De la misma forma, Matus y Gutiérrez (2012) clasifican las habilidades de la siguiente manera:

Las habilidades se pueden agrupar en cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Las cognitivas se vinculan directamente al coeficiente intelectual, a la esfera del conocimiento y saber académico. Estas también se pueden encontrar como habilidades duras. Las no cognitivas o socioemocionales que también se conocen como habilidades blandas pertenecen al área del comportamiento y son las que les permiten a las personas su relacionamiento con los demás. (p. 34).

De esta manera, como lo afirman Matus y Gutiérrez existen dos (2) categorías con respecto a las habilidades que un individuo puede poseer: en primer lugar se encuentran las *habilidades cognitivas* o *habilidades duras*, entendidas como todas aquellas destrezas que se adquieren en programas formales de educación, tales como conocer un software particular, manejo de contabilidad, hablar algún idioma específico, **dominar herramientas digitales**, poseer un título universitario, entre otras.

El segundo ítem clasificatorio es el de las *habilidades no cognitivas* o *habilidades blandas*, estas se refieren a las capacidades que tiene un individuo desde un punto de vista interpersonal, enfocándose en el desarrollo de su inteligencia emocional y evaluándose desde una perspectiva social; estas habilidades le permiten comunicarse, trabajar en equipo, tener autocontrol, así como desarrollar conocimiento relativo al manejo y entendimiento de sus emociones y las de los demás. Dichas competencias son demandadas cada vez más por los empleadores ya que buscan profesionales integrales en su equipo de trabajo, que sepan combinar el saber, el ser y el convivir. (Marrero, Mohamed y Xifra, 2018).

Con respecto a las habilidades socioemocionales (HSE), tal y como lo establece Ortega (2016):

Las habilidades no cognitivas se refieren a la capacidad de una persona de interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende. [...] incluyen la capacidad de “darle sentido” a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo. En la práctica, se refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior que típicamente se pueden medir con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones. (p. 3)

Entre estas habilidades se encuentran por ejemplo: el estilo de comunicación, la capacidad de resolver problemas, la motivación, el compromiso, la ética laboral, la paciencia, los dotes de liderazgo, la adaptabilidad; que a su vez, son sumamente relevantes y varían según el cargo particular al que se apliquen. En el caso de un gerente, es importante su capacidad para liderar, ser organizado, la facilidad para motivar, así como ser capaz de comunicarse asertivamente.

Habilidades blandas: potenciador de los resultados organizacionales

Desde la perspectiva gerencial, una combinación entre conocimientos duros y habilidades socioemocionales puede potenciar los logros empresariales y el desempeño. En la gerencia, siempre se valorarán los conocimientos que permitan el empleo efectivo de los recursos y el estudio de la información financiera, pero también, en un mundo cada vez más eficiente, otras habilidades toman un papel relevante: la capacidad de actuar de forma controlada, de comunicarse con sus trabajadores, de liderar, de entender y de transmitir emociones.

Por ello, Guerra (2019) y Sarmiento (2019) enumeran las principales habilidades blandas en la actualidad: En primer lugar, destaca la comunicación, ya que poder transmitir las ideas de forma clara y precisa es una competencia sumamente valorada a la hora de trabajar, siempre una labor implicará tener que comunicarse ya sea con clientes, con superiores o con otros trabajadores. Comunicarse efectivamente es un valor añadido que puede hacer la diferencia entre un profesional bueno y uno excelente.

En segunda instancia, las habilidades de negociación son apreciadas en todos los niveles organizacionales; los conflictos son parte del día a día y la resolución de los mismos se vuelve imperativa en la consecución de los objetivos

organizacionales. A su vez, poder negociar requiere la capacidad de entender diferentes posiciones, aceptar circunstancias no tan favorables y encontrar un balance entre ambas partes, por lo que se complementa con otras habilidades distintas de la negociación en sí, pero necesarias para poder ser un buen negociador.

En tercer lugar se posiciona la empatía, que López, Filippetti y Richaud (2014:1) la definen como “comprender o sentir lo que el otro siente en determinada situación [...] es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar”, este concepto implica el desarrollo de la inteligencia emocional que debe tener un individuo capaz de comprender una realidad desde otra perspectiva que no es la suya propia.

En cuarto lugar, la toma de decisiones es altamente valorada pues permite a líderes poseer la capacidad de seleccionar de forma eficaz la mejor ruta para lograr un objetivo particular. Las decisiones son parte del día a día y deben de tomarse desde los eslabones más bajos de la pirámide organizacional, siendo una habilidad considerada relevante para todos los integrantes de una empresa.

Por último: el pensamiento crítico, descrito por Cháves (2016:12) como aquello que permite pensar de forma “auto-dirigida, auto-disciplinada, auto-regulada y autocorregida [...] el desarrollo de esta habilidad implica tener la destreza para verificar la información y para pensar de manera diversa, es decir, para generar preguntas y asumir posturas en relación con la información indagada” implicando no sólo un nivel alto de racionalidad sino también la capacidad de abstracción y de pensar fuera de la zona de confort.

Después de lo anteriormente expuesto, las habilidades blandas se encuentran relacionadas con el liderazgo y especialmente con el liderazgo empresarial. En el componente gerencial, es clave contar con este tipo de herramientas que permitan un desarrollo fructífero de las actividades empresariales y de las actividades humanas dentro de los entornos organizacionales.

Ante la creciente necesidad de la presencia de estas competencias blandas en los trabajadores de hoy día, los profesionales de la educación buscan profundizar sus conocimientos relativos al proceso de aprendizaje de las habilidades

blandas, con el fin de integrarlo a profesionales de alto nivel técnico y en la formación académica de los futuros licenciados; el objetivo principal es el de satisfacer la creciente demanda que presentan las empresas de contar con dichas capacidades en sus filas.

En sus recientes estudios, Raciti (2015:21) ratifica que “producto de un acercamiento a la realidad social y pedagógica se ha identificado que el entrenamiento y desarrollo de habilidades blandas del estudiante universitario debe ser un interés central de las instituciones de educación superior” por lo tanto, compete a las instituciones formativas el desarrollo de programas y clases capaces de dotar a los alumnos de las aptitudes que el mundo laboral está requiriendo en ellos.

Sobre la necesidad de integrar al sistema educativo en el desarrollo de estas habilidades, Thieme (2007:47) asevera que “las habilidades blandas de los estudiantes universitarios no son producto de la formación brindada por la institución de educación superior, por el contrario, responden a características propias del alumno y la interacción de este con el contexto laboral”. El desarrollo de las habilidades blandas no será producto del contexto universitario hasta que éste lo asuma como una responsabilidad y lo identifique como un elemento fundamental en la formación de los estudiantes

De esta forma, se identifica que el creciente requerimiento de profesionales con habilidades socioemocionales no sólo representa una necesidad insatisfecha a nivel organizacional, sino que desde el punto de vista educacional, es un tema que no está siendo abordado en la formación universitaria, pues está siendo tomado como un aspecto propio de la personalidad del alumno.

El gerente es el primer y principal comunicador dentro de una organización

Aquellos encargados de ocupar el rol de gerentes son los mismos que asumen la responsabilidad de gestionar las actividades empresariales, la administración de los recursos y la búsqueda del logro de los objetivos planteados a través de la actividad empresarial. Un buen gerente es medido en base a la eficacia y la eficiencia que presente en su labor profesional, ya que este influye directamente en la productividad y los resultados obtenidos financieramente en la organización.

Sobre las funciones gerenciales, Sulbarrán (1998) asevera que:

La gerencia tiene una obligación única: manejar las relaciones entre el sistema y su entorno, particularmente en lo que se refiere a la función central de fijarle metas a la organización y definir valores y normas sobre las cuales ésta debe, básicamente, desarrollar un sentido de identidad. Esta función la tienen que desempeñar obviamente aquellos individuos que en la organización están en contacto con el medio y tienen además el poder de formular políticas. (p. 199).

Un sistema puede definirse según Chiavenato (2001:16) como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito”. Por sistema, en este contexto, se entiende a la organización misma, pues esta es considerada un sistema abierto en constante interacción con el ambiente. Siendo además un complejo conjunto de recursos (humanos, monetarios, intelectuales, y de comunicación) que están interrelacionadas entre sí. El correcto funcionamiento del sistema depende tanto del engranaje de sus partes, como de la interacción con el entorno, que no es más que el contexto en el que se desenvuelve: el país, la situación económica, los clientes, las leyes, políticas, entre otros.

Es por esto que la labor gerencial no está limitada al trabajo productivo de la compañía, sino que se extiende al desarrollo de un clima organizacional favorable para el cumplimiento de los objetivos, que a su vez se ve reflejado en los resultados económicos de la misma. Un ambiente laboral positivo se caracteriza por hacer sentir a los trabajadores como parte de la empresa, a identificarse con la misma y con sus valores con el fin de que velen por su permanencia y correcto funcionamiento.

En la actualidad, dónde las necesidades de los trabajadores son tomadas especialmente en cuenta (porque cuando estas están satisfechas la productividad es mayor), una de las principales funciones gerenciales es mantener la motivación de los mismos. Presenta un desafío para la gerencia actual, pues para poder entenderlos se debe poseer habilidades comunicativas y deben ser capaces de aprovechar los canales de comunicación, entender las

emociones y manejarlas con el objetivo de crear un ambiente seguro; siendo todas estas, habilidades blandas.

Por otra parte, la eficacia es la capacidad de lograr algo, Mokate (2001:5) establece que hay eficacia cuando algo “logra o hace lo que debía hacer. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Por lo tanto, para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un «objetivo»” por ende, este término está fuertemente ligado con el logro de los objetivos organizacionales, que a su vez contienen no sólo información sobre los resultados que se pretenden alcanzar, sino que establecen un período de tiempo y calidad esperada; relacionándose de la misma manera con la definición de eficaz.

En muchas ocasiones, este término suele utilizarse como sinónimo de eficiencia equívocamente, puesto que la eficiencia está enfocada en la productividad, es decir, en lograr los objetivos (en este caso organizacionales) con la mínima cantidad de recursos posibles, a lograr los resultados previstos de forma efectiva y de la mejor manera posible. (Pérez, 2013).

Organizacionalmente, la eficacia se puede precisar en términos de la habilidad que esta tiene para adaptarse a los cambios o contingencias que presenta el entorno. Al ser un sistema abierto en constante interacción con el ambiente, lo que ocurre en este último, afecta las decisiones que se tomen internamente. El reto empresarial se basa en conseguir los objetivos planteados a pesar de estas circunstancias y así perdurar en el tiempo. Por ende, el logro de los objetivos organizacionales se ve limitado por el ambiente interno y externo que la rodea, y su eficacia no es más que conseguir tomar las decisiones correctas en los diferentes escenarios.

A lo anterior, Georgopoulos y Tannenbaum (1957:536) añaden un factor importante en su definición de eficacia en la organización, el cual afirma “en cuanto a sistema social «como la medida en que consigue sus objetivos, sin incapacitar sus medios y recursos y sin causar tensión indebida en sus miembros»” ampliando el concepto a no sólo la consecución de los objetivos, sino que estos se logren con los menores inconvenientes posibles.

Por su parte, como se ha mencionado anteriormente, el cumplimiento de los objetivos organizacionales determinará la capacidad que tiene una organización de ser eficaz. Sobre ello, Ramírez, Abreu y Badii (2008) aseveran que:

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. (p. 182).

El logro de objetivos organizacionales será únicamente posible con una gestión efectiva del talento humano, ya que los trabajadores con sus actividades diarias realizan la actividad productiva: ejercen sus cargos, desempeñan sus labores y es gracias a la cooperación y el desempeño de estos que la organización es capaz de crecer, desarrollarse y cumplir sus metas.

¿Inciden las habilidades blandas en la eficacia de la gerencia?

En primer lugar, las habilidades blandas se consideran un conjunto de competencias y elementos de carácter social y emocional, que permiten a un individuo desde estos puntos de vista, dar soluciones de forma asertiva. Este concepto se traslada al área laboral cuando estas competencias son empleadas para el desarrollo de las funciones de un rol específico; y más aún, cuando las empresas de la actualidad buscan también características asociadas a la personalidad en sus candidatos.

La gerencia por su parte, es aquella área de la organización encargada de encaminar las actividades organizacionales, ejercer las labores directivas, tomar las decisiones y administrar los recursos. Para ello, fomenta un ambiente laboral que permita cumplir con los objetivos propuestos en cada área nombrada. Esto lo logra al comprender las necesidades de los empleados y del público, facilitar los canales de comunicación y los procesos necesarios en la actividad productiva.

Por lo tanto, el empleo de habilidades blandas, no contribuye únicamente con la eficacia de la gerencia, sino que influye en la forma en la que la administración gestiona su labor gerencial. Puede potenciar la eficacia de la misma al utilizar la

menor cantidad de recursos, el menor tiempo, y la mejor disposición de los integrantes del sistema para obtener dichos resultados.

Sin embargo, es un punto importante destacar que las competencias blandas también juegan un papel fundamental en el cómo se logran estos objetivos más que el alcanzarlos como tal, al presentar estas características la gerencia es capaz de enfrentar situaciones de formas particulares, permitiéndole una mejor y más efectiva gestión organizacional.

Si bien es cierto, muchas de estas habilidades son intrínsecas de la personalidad de un individuo, pero no se reconocen siempre como lo que son: una competencia que puede ser un valor añadido laboral. En numerosas ocasiones, estas habilidades pueden desarrollarse en individuos altamente competentes y dispuestos a través de programas de formación específicos en el área.

Desde el área del conocimiento que se aborda este artículo, se identifica la necesidad de desarrollar habilidades blandas en los profesionales de la alta gerencia, pues están directamente relacionadas con la eficacia y eficiencia del trabajo realizado, pero este trabajo se debe de desarrollar en conjunto con el área educacional capaz de formar a los profesionales en las competencias socioemocionales.

Queda claro, a interpretación de lo anteriormente expuesto, que el tema desarrollado comprende diferentes áreas del conocimiento: educación, gerencia y administración principalmente, por lo que sería complejo elaborar conclusiones determinantes en la materia por los vacíos de información que impiden solucionar la problemática encontrada. Sin embargo, se reconoce la necesidad de poseer habilidades blandas como individuos y profesionales, pero no se cuenta con un sistema de formación a nivel profesional o universitario capaz de instruir en dichas habilidades.

Reflexiones finales

Lo presentado anteriormente evidencia que las organizaciones se encuentran en un ambiente cambiante e inmerso en fenómenos tales como la globalización, índices de inflación, auge de innovación tecnológica; todos estos siendo factores

que encaran a la gerencia a tener la destreza para solventar todas aquellas circunstancias eventuales que sucedan.

No solo el conocimiento técnico es necesario para una adecuada toma de decisiones pues se requieren competencias blandas que permitan contextualizar la situación que se vive. Dichas habilidades son altamente valoradas ya que a su vez permiten el crecimiento personal, siendo útiles no solo en la alta gerencia sino también codiciadas por los empleadores, pues es favorable poseer en el equipo de trabajo personas que asuman la responsabilidad de sus acciones, emociones y sentimientos.

Por ello, podemos concluir que efectivamente la eficacia de la gerencia es influenciada positivamente por la práctica de las habilidades blandas, pero éste no es el único factor que determinará qué tan eficaz es una gerencia, existen otros puntos determinantes que influenciarán los resultados. Asimismo, existen niveles de equilibrio en la implementación de estas habilidades: la mera presencia de ellas no es una característica que califique como eficaz a la gerencia, existen diversas habilidades técnicas necesarias para manejar íntegramente las funciones gerenciales.

Conocer con que competencias blandas cuenta cada profesional permitirá potenciarlas y a su vez, desarrollar aquellas que considere necesarias para su crecimiento personal y profesional.

Referencias

- Cháves, C. A. (2016). *Habilidades del siglo XXI*. Revista Conexiones, 8(2), 12-18.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Nomos S.A, Colombia.
- Georgopoulos, B; Tannenbaum, A. (1957). *A study of organizational effectiveness*. American Sociological Review, 22(5), 534 - 540.
- Guerra, S. (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitario*. Revista Psicología Escolar e Educativa, 23.

- López, M.; Filippetti, V.; Richaud, M. (2014). *Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados*. Avances en psicología latinoamericana, 32(1), 37-51.
- Marrero, O; Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Revista Científica ECOCIENCIA, Edición Especial, 1-18.
- Matus, O.; Gutiérrez, A. (2012). *Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica*. Journal of Industrial Neo-Technologies, GINT, 32-40.
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?*. Documento de Trabajo del INDES. Series Documentos de Trabajo I-24, Washington, D. C.
- Montilla, L.; Pernía, N.; Rodríguez, R. (2009). *El contrato de trabajo y la relación de trabajo: tendencias jurisprudenciales*. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, (5), 217-268.
- Organización de Naciones Unidas. (2020). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/.
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. El Diálogo: Informe de educación, 1-27.
- Pérez, A (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Raciti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Editoial EuroSocial, España.
- Ramírez, R.; Abreu, J.; Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1), 143-185.
- Sarmiento, C. (2019). *Habilidades blandas necesarias para la formación del ingeniero de sistemas del siglo XXI*. Tesis de Especialización en Docencia Universitaria no publicada, Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.
- Sulbarrán, J. (1998). *El rol de la gerencia en el proceso de cambio*. Revista de Economía, (14), 193-206.

Thieme, C. (2007). *El desarrollo de competencias de empleabilidad en dos universidades chilenas: un estudio empírico*. Revista OIKOS, 11(24), 47-72.

CAPITULO 18

DESARROLLO SUSTENTABLE DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA

Edgar Chicaiza
Clara Razo
Jessica Paredes

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el estudio de capital intelectual de la gerencia ha tomado un interés de los investigadores, en utilizar los recursos humanos que es necesario para el análisis de competencias en el ámbito económico que den solución a los problemas frecuentes de un trabajo decente, dado que las organizaciones independientes de su actividad optan por ejecutar sus operaciones mediante el objetivo de desarrollo razonable a fin de equilibrar la sostenibilidad económica, social y ambiental.

El desarrollo sustentable ha generado aparentemente una visión innovadora a la humanidad en este nuevo siglo; toda vez que es un concepto que propone la protección de la naturaleza, además de la equidad social presente y futura. Todo el mundo es necesario para alcanzar estos objetivos ambiciosos. Se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto. (PNUD, 2018)

La importancia que tiene conceptualmente la gestión del capital intelectual como un componente estratégico para la generación de conocimiento en las empresas, lo que les permite generar ventajas competitivas sostenibles que contribuirán a mejorar su competitividad (Beltramino, 2016)

La obtención del desarrollo sostenible en las organizaciones a través de la capacitación intelectual de la gerencia, es una situación transcendental que la mayoría de las organizaciones anhelan lograr, y este es un escenario que va relacionado con el incremento eficiente de la productividad, es decir que depende de dimensiones humanas, estructurales y relacional, que involucra el conocimiento, ingenio, experiencia, información, comunicación y tecnología que requieren ser robustecidos para la entrega total en el desempeño laboral, a esta necesidad la gerencia debe poner énfasis con la aplicación de diversas actividades que dan apertura al compromiso del personal, la participación,

competitividad y el logro de la filosofía empresarial, aportando a la sostenibilidad de la misma.

Los establecimientos muestran dificultad para permanecer en el mercado, hoy en día en un mundo globalizado debido a la mala toma de decisiones por la falta de estrategias gerenciales que incitan al deficiente desempeño del líder y de los colaboradores, ocasionando a que los resultados de la empresa se vean afectados en su crecimiento económico y social. En esta investigación se procura mostrar las estrategias gerenciales para fortalecer el capital intelectual y el desarrollo sostenible. De este modo se realizó la consulta y el análisis de la respectiva información para lograr tener una visión clara sobre tema propuesto, determinando en diferentes artículos científicos nacionales e internacionales, libros y tesis, logrando definir distintas categorías y dimensiones que aporten al desarrollo del tema con los datos recopilada.

El necesario resaltar que el crecimiento económico en las empresas y sociedades tiene el objetivo de incrementar la utilidad que tienen las entidades en un determinado periodo y en lo social aportar en mantener un trabajo decente con condiciones dignas y un salario justo que se involucra en crear actividades de modelo gerencial para ofrecer una mejor calidad de servicios.

Objetivo de Desarrollo Sostenible

En el año 2015 el Programa de Naciones Unidas realiza 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también conocidos como objetivos mundiales, de manera que todos los Estados no queden atrás, permite equilibrar la sostenibilidad económica, social y ambiental, es decir se lo ejecuto para poner en cero a la pobreza, proteger la naturaleza y garantizar a todos los individuos que gocen de paz, cabe mencionar que todos los países deben optar por estos parámetros con el fin de acelerar el crecimiento económico, que se requiere de la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto (PNUD, 2018).

En tal sentido la incorporación adecuada e idónea de la dimensión ambiental, que implica un reducido uso de los recursos y la disminución de la contaminación, ha sido y es necesario para el logro de cada uno de los objetivos de desarrollo sostenible, por ende los Estados deben estar equipados para

entender los aspectos naturales, donde la conservación, preservación y la protección de estos, dan apertura al desarrollo sostenible, mismo que se sumerge en el buen vivir de la sociedad, a tal punto de que los avances de un tema no afecten a las nuevas generaciones y las actuales en la satisfacción de los beneficios que genera esta, en términos de economía, social, medioambiental y diversidad de cultura.

ODS 8 Trabajo decente y crecimientos económicos: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes (PNUD, 2018, p.39).

El objetivo de desarrollo sostenible numeral ocho se orienta a estimular el crecimiento económico mediante el fomento de la productividad y la innovación tecnológica, en el inciso diez del mismo, indica que se debe mejorar la capacidad de las entidades financieras nacionales para incrementar el acceso a los servicios bancarios y financieros, de esta manera todos los individuos puedan realizar créditos a fin de crear actividades productivas que genere e incremente fuentes de empleo ofreciendo condiciones dignas y una remuneración justa para hombres, mujeres, jóvenes y personas con capacidades diferentes.

Capital intelectual

Sosa (2015), muestra a través de una metáfora la definición del Capital Intelectual (CI), donde lo compara como un árbol.

Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que esta oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe será necesario que la raíces estén sanas y nutridas. Este concepto también es muy válido para las empresas: si solo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos (activos intangibles), la compañía no subsistirá en el largo plazo. (p. 34)

Esta asemeja que el capital intelectual tiene un elemento que no se puede observar a simple vista que permite a la organización perdurar en el tiempo y obtenga ventajas competitivas sostenibles, en el que la mayoría de las empresas

no ponen un total enfoque para aprovecharlo de forma eficiente, dado que a través de ello se logra alcanzar objetivos propuestos, por ende, el poner énfasis al personal es el inicio de una buena cultura, calidad y da apertura a una visión de éxito. Por otro lado, el ignorar este tipo de activo intangible conlleva a la organización a un declive, debido a la falta de incentivos al recurso humano, siendo estos el motor para cumplir con la filosofía empresarial.

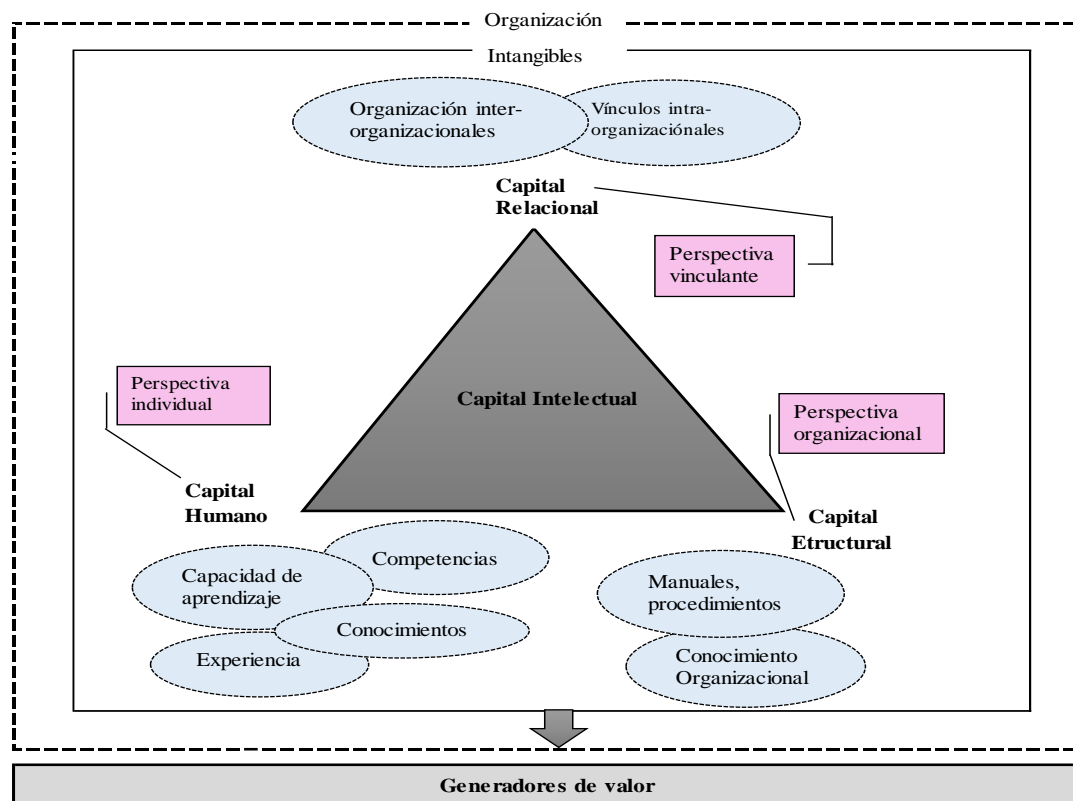


Ilustración 1: Concepto de capital intelectual

Fuente: Gonzales e Inés como se cito de Ruiz, 2016, p. 44

Ruiz (2016), hace alusión a que el capital intelectual es el conocimiento existente dentro de la organización que añade valor en el presente o en un futuro, generando un capital económico. Dado que este capital se diferencia en tres grandes dimensiones como son: humano, que se destaca por la competencia, ingenio, actitudes, conocimientos, experiencias y otras que cada persona de la entidad posee por sí misma, como consiguiente se tiene el estructural, que abarca los sistemas, procesos, patentes, estos son propios de la empresa donde el trabajador no puede llevarse y por último se encuentra lo relacional, se basa en las relaciones cotidianas que se tiene con los clientes, proveedores, asociaciones, acuerdos que se celebran con diferentes organizaciones, siendo estos los grupos de interés.

Este activo intangible aporta un valor esencial a la empresa, en el que es fundamental gestionarlo de una forma eficiente que vaya encaminado a obtener resultados positivos, ya que esta dependerá de la orientación que se este dando, es decir de enfoques como: economico, financiero, comercial entre otros. También dependerá de las políticas de talento humano, misma que deberá ser implementada a la orientación que la organización le de.

Ruiz (2016), considera al capital intelectual como una herramienta intangible que toda organización debe llevar, a través de la interacción en conjunto de estos elementos, se efectúa el planteamiento de estrategias a seguir, permite la obtención de beneficios como la competitividad, el incremento del valor y compromiso organizacional, y por consecuencia este contribuye a la sostenibilidad de las mismas, puesto que al desarrollar y aplicar el conocimiento para la resolución de aquellas incertidumbres, da apertura a la capacidad de planificar, coordinar y controlar los movimientos que ocurren en el interior de la empresa.

Gerencia

La gerencia desde el punto de vista de Mena, afirma que “es la capacidad para trabajar con y a través de los individuos para el logro de los objetivos” (Mena, 2017), de tal manera los administrativos que están representando a la empresa como líder, tiene la facultad de planear, dirigir, coordinar, administrar y controlar las operaciones ejecutadas por los subordinados, es decir los gerentes son los que llevan a cumplir los objetivos planeados mediante una buena toma de decisiones. Este mismo autor menciona las seis responsabilidades básicas que tiene la gerencia y estas son las siguientes: innovar la tecnología de la institución, permanecer en el tiempo analizando la competencia, direccionar hacia una visión clara, aumentar la actividad económica de manera eficiente y eficaz, mejorar la comunicación con los subordinados y contribuir con la sociedad, es decir implementar fuentes de empleo.

Importancia

Erraez (2015), sostiene que la gerencia debe implementar un modelo de gestión, este es un esquema o marco referencial para la administración de una entidad ya sea privada o pública, de manera que es importante por lo que permite

analizar y visualizar las situación compleja, ayudando así, a determinar las preguntas fundamentales que es necesario planear, que alternativas debe investigar y donde centrar la atención, por ello este sistema obliga a la gerencia a definir los objetivos que sean medibles en el tiempo e identificables, puesto que influyen en las decisiones para el cumplimiento de los objetivos planteados, dando apertura al fortalecimiento de la comunicación con los trabajadores de la entidad, en el fundamento de ideas y conocimientos, que motivan a ejecutar el trabajo en conjunto.

Crecimiento económico

El crecimiento económico es un proceso sostenido a lo largo del tiempo en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente. Las ventajas del crecimiento económico son obvias, si la economía crece, las rentas serán mayores en el futuro y nuestros hijos tendrán más niveles de bienestar material. (Labrunée, 2018, p. 2).

El crecimiento económico es el aumento de la utilidad, tanto en la empresa como en el país en un determinado tiempo, además esta relacionado con el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del mismo, es decir que la empresa al incrementar la rentabilidad deberá cancelar un impuesto mayor, y este tributo beneficia a todo los ciudadanos de un estado. Para incrementar las utilidades es necesario la adquisición de la mano de obra, materiales y financieros, esto debe ser ejecutados con eficiencia y eficacia, cabe recalcar que existe aumento del empleo si la producción o prestación de servicios es de calidad y producen ua rentabilidad.

Trabajo decente

El trabajo decente es el que se realiza con respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, garantiza el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, oportunidades de empleo, protección y diálogo social. (Quintana, 2015, p. 1)

De acuerdo al autor citado anteriormente trata al trabajo decente como el empleo formal, que ofrece condiciones dignas, derechos, salario justo, seguridad, equidad, y una serie de carasterísticas en beneficio del trabajador, también se agrega que es la disponibilidad de empleo que brinda las posibilidades de ahorrar para alcanzar mejores condiciones de una vida decente, por otro lado Gálvez et

ál. (2016) manifiesta que una nación al mantener trabajo decente es signo de globalización, donde el ser humano se convierte en el centro del desarrollo de la democracia, dando apertura a la oportunidad de progreso y a la inclusión.

Metodología

En el presente artículo se realizó una investigación cualitativa que “se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean” (Guerrero, 2016, pág. 3).

La investigación cualitativa o método cualitativo brinda información adecuada de manera resumida, facilitando al investigador en las respectivas entrevistas o conversaciones teniendo como propósito de buscar información para el sustento del mismo.

Además se basa en una investigación documental es “ una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico” (Tancara, s. f, pág. 94)

La investigación documental es un proceso de métodos, que recopila información a través de la lectura de libros, artículos, revistas, entre otros, a su vez sirve para generar nueva información.

En el estudio del desarrollo sustentable del capital intelectual de gerencia en los establecimientos se concentrará en definir las diferentes categorías y dimensiones que se sustenten, de esta manera se centra en el análisis de los referentes teóricos y fuentes documentales que respaldan la información propuesta y la implementación de términos. En donde diversos autores darán su punto de vista de los temas seleccionados y bajo los criterios de las dimensiones.

Tabla 1: Categorías del Objetivo del Desarrollo Sustentable numeral ocho

Área Temática	Categoría	Dimensiones
Objetivo del Desarrollo Sustentable	Crecimiento económico	Reconocimiento
	Empleo pleno	
	Trabajo decente para todos	
	Proteger los derechos laborales	
Capital Intelectual	Concepción de capital intelectual	
	Desarrollo sustentable y capital intelectual	

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Relación del Desarrollo Sustentable del capital intelectual en la gerencia

El conocimiento (saber, forma de uso y capacidad para aprender), se ha convertido en este siglo en la fuente principal de creación de riqueza para las organizaciones, destacando dentro de su enfoque estratégico la importancia del capital intelectual, el cual ha de servirle para desarrollar ventajas competitivas, pues permite ser exitoso en el mercado, posibilitando la obtención de altos beneficios económicos y sociales (Boscán & Sandrea, 2015, p. 3)

El capital intelectual hace referencia al conocimiento que posee todos los que integran la organización, pues es la base de toda empresa para generar riqueza y no solo se enfoca en este, sino también en proporcionar información confiable, oportuna y veras a la gerencia, permitiendo tomar decisiones, basadas en la planeación estrtrégica encaminadas al cumplimiento de la filosofía empresarial, la interacción de estas son necesarias en la entidad, ya que de ello se depende para el éxito o fracaso de la misma.

El capital humano, estructural y relacional actua constantemente en las entidades, para su debido mejoramiento y hoy en día esta tomando relevancia, dado que se encuentra relacionada directamente con la economía, es necesario mencionar que una entidad que emplee con eficiencia el capital intelectual da apertura a la ventaja competitiva, fortalece en las habilidades, compromiso de los colaboradores, y otros que pueden ir forjando en la misma.

A través de la capacitación, retroalimentación, motivación, comunicación continua, relación directa con las partes interesadas y de esta manera su

interacción sea apropiada, es decir los conocimientos y habilidades integras, son indispensables en los momentos de afrontar, solucionar problemas con eficacia, brindar servicios de calidad al cliente, generando beneficios en la organización como el incremento de la productividad y permanecer dentro del mercado.

La cohesión que existe entre el capital intelectual y la gerencia aporta a la organización en el incremento de la productividad y en el eficiente desembolvimiento del personal, dado que conlleva e involucra la participación de tres dimensiones esenciales como lo es el activo intangible denominado de esta manera, porque involucra al conocimiento, experiencia, la relación con las partes interesadas y lo propio de la empresa, siendo indispensables en la gerencia para la acertada toma de decisiones, por ende esta herramienta tiene la responsabilidad de fortalecer a la organización, a través del proceso administrativo son: la planeación, organización, dirección y control, facilitando ponerla en acción y de cierta manera llevar a efecto los objetivos planteados en la empresa, dado que cada actividad a cumplir comprende a los integrantes de la empresa.

Se puede decir con certeza que el ser humano se convierte en el centro de atención en la organización, para alcanzar la competitividad y permanecer en el tiempo, dado que dinamizar la productividad en las entidades independiente de su actividad favorece a la sociedad e implica el crecimiento económico y esto sobrelleva a ofrecer pleno empleo, donde el trabajador adquiera todos los beneficios, seguridad, respeto y una remuneración justa de acuerdo su esfuerzo, y los mismos puedan vivir de forma decente, concurriendo a la existencia de una base de un sistema económico justo, que a su vez es uno de los pilares del crecimiento sostenible de trabajo digno y productivo, para convertirse en una vía para salir de la pobreza, logrando así la erradicación del trabajo infantil, por otra parte si la economía crece, las rentas serán mayores en el futuro y las nuevas generaciones tendrán más niveles de bienestar materiales.

Estrategias gerenciales para fortalecer el capital intelectual.

La actividad innovadora vinculada a los modelos gerenciales, se contempla desde el recurso intelectual, con el fin de mejorar la forma por la cual se crean bienes y servicios, siendo la reflexión principal la relevancia que adquiere para los modelos modernos de gerencia de las

organizaciones la mentalidad de cambio y la filosofía innovadora para la sostenibilidad en el tiempo (Landazury, 2018)

Un modelo de gestión empresarial que brinda las herramientas administrativas necesarias para que los empresarios lo analicen y tomen de él lo que crean más conveniente para sus propios intereses en la búsqueda de la mejora de la competitividad de sus empresas (Vinueza, 2019)

En base a estos dos autores a la gerencia se puede señalar como una herramienta o modelo gerencial importante dentro de las organizaciones, utilizada como una guía por la gerencia como una estrategia de liderazgo para analizar y tomar decisiones adecuadas, con el fin de mejorar la filosofía empresarial, de manera que la entidad de cualquier índole pueda ser competitivo, exitoso, y que cumpla con las actividades planificadas de acuerdo a los objetivos y metas propuestas, para que esto sea factible es necesario que los usuarios internos de la institución posean conocimientos, una mentalidad de cambio, de tal forma la organización puede ser innovado para ser sostenible en el tiempo mejorando el desempeño laboral.

El liderazgo “es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización” (Ccorahua, 2019). Es una de las estrategia imprecendibles que permite a la gerencia agregar valor a la organización, alineando al logro de los objetivos, y estabilizar las buenas relaciones entre los colaboradores para perdurar en el tiempo.

La toma de decisiones “consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente)” (Colón, 2018). La acertada toma de decisiones depende de los buenos sistemas de información, que sean oportunas, relevantes y confiables, son condiciones vitales para ser competitivo y crear valor para sus clientes constantemente, obligando a los ejecutivos a que busquen siempre la solución que maximice el valor de la empresa.

Conclusiones

El desarrollo sustentable del capital intelectual de la gerencia se enfoca en el objetivo 8 de los ODS este se orienta en un trabajo decente y digno, encaminado a un crecimiento económico sostenible, inclusivo para todos y que

permita a la empresa permanecer en el tiempo, obtener ventajas además, ayuda a planificar, coordinar y controlar con eficiencia y eficacia.

Con los resultados expuestos en esta investigación se observa que el capital intelectual debe ser guiado o existir un conexo con la gerencia, dado que el conocimiento es el motor central en una organización que viene junto al cambio constante, trayendo nuevas herramientas, experiencias y capacidad para dar una orientación estratégica gerencial que conlleva a obtener una información concreta y real para la respectiva toma de decisiones a fin de obtener la perfección competitiva, que permite el triunfo en el mercado, es decir que va incrementando el plazo a perdurar en el tiempo cambiante. Saber liderar, comunicar y aprovechar con eficiencia las capacidades de los integrantes que conforman la entidad sin ninguna restricción a la participación activa de lo intangible va de la mano a la obtención de los beneficios económicos.

Las estrategias en la gerencia son de gran beneficio en el desempeño de la empresa, pues permite en poner en acción a la administración en estos tiempos de globalización y competitividad, aportando al ejecutivo a tomar decisiones sobre las nuevas circunstancias mediante soluciones que maximice el valor de la empresa para aprovechar mejor los insumos a corto y largo plazo.

Referencias

- Beltramino, N. (26 de abril de 2016). *El capital intelectual: Su importancia para el desarrollo en las empresas*. Obtenido de <https://es.scribd.com/book/310595177/El-capital-intelectual-Su-importancia-para-el-desarrollo-de-las-PyMes>
- Boscán, M., & Sandrea, M. (2015). Gestión del capital intelectual en las empresas manufactureras. *Serbiluz*, 1-28.
- Ccorahua, L. (25 de abril de 2019). *Liderazgo*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/407508714/LIDERAZGO>
- Colón, W. (14 de marzo de 2018). *Toma de decisiones*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/373829705/Toma-de-Decisiones>
- Erraez, M. (noviembre de 2015). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para las empresas*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>
- Gálvez, E., Gutiérrez, E., Picazzo, E., & Osorio, J. (Agosto de 2016). *El trabajo decente, una alternativa para reducir la desigualdad en la globalización: el*

caso de México. Obtenido de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252016000200055#B41

Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 1-9.

Labrunée, M. (abril de 2018). *El Crecimiento y el Desarrollo*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2883/1/labrunee-2018.pdf>

Landazury, L. (2018). *Innovación y modelos de gerencia*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>

Mena, M. (2017). *Modelo de gestión gerencial para la empresa*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7331/1/PIUAADS004-2017.pdf>

PNUD. (diciembre de 2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Quintana, M. (Agosto de 2015). *Trabajo decente para enfermería sustentado en evidencias*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95532015000200001&script=sci_arttext&tlng=p

Ruiz, M. (2016). *Análisis de la divulgación de información sobre elementos intangibles en los bancos del ibex 35 un enfoque basado en la utilidad*. Obtenido de <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/734/1/9788416819362.pdf>

Sosa Arias, M. A. (2015). *Capital Intelectual en Mercado en Desarrollo*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/58120/M_TD-PROV20.pdf

Tancara, C. (s. f). La investigación Documental. *SciELO*.

Vinueza, D. (29 de octubre de 2019). *Gerencia empresarial* . Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20563>

CAPITULO 20

EPISTEMOLOGÍA DE LOS VALORES: UNA MIRADA HACIA LA INTENCIÓN REFLEXIVA ÉTICA PARA EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL.

Rafael López
Venus Guevara

Introducción

Ciertamente, el individuo debe reflexionar y considerar, no solo su realidad; sino que además; debe considerar la realidad social de los otros. De allí, que no es su mundo privado. Este entorno organizacional o social, se transforma en un mundo intersubjetivo; como le llamo Weber (1987) “acción social o acción significativa”; pero que Schütz (1993) considero que no se percibe la acción social en un encuentro corporal; va más allá, se trata de que la persona que realiza la acción esté consciente de mucho más que la pura existencia física del otro o meras estadística; trasciende hacia lo que contempla Lévinas (1998:18) como la responsabilidad por el otro; responsabilidad más allá de lo que puede haber cometido o no respetado al otro y de todo lo que hubiese podido o no hubiese podido ser su acto, como si estuviese consagrado al otro antes de estar consagrado a sí mismo; asumiendo la autotrascendencia Frankliana, la cual define Reyes (2014:19), como elemento clave de su antropología dejar: “de pensar en sí mismo para concentrarse en un objetivo o trascendencia; en la búsqueda de ayudar a otros...” reflexionando sobre el impacto social de sus actos.

Esto amerita desde la interpretación de Schütz (1993:33) comprender que “los fenómenos sociales se tratan, en este caso, como pertenecientes a un mundo de espíritu objetivo, mundo que es con seguridad inteligible, pero no bajo la norma de leyes científicas”. Ciertamente, ya lo expuso Hegel (1985:15) en su teoría dialéctica y que afirma Mujica (2011); en cuanto al estudio de la administración, que ha de considerar una nueva tesis “...en lo que se refiere a los conocimientos, lo que en épocas pasadas preocupaba al espíritu...desciende ahora al plano de los conocimientos”. Cargado de ideas, pensamientos, ideologías y valores, para asumir un rol y, sobre él, recae la responsabilidad de decisiones para afrontar la tesis y la antítesis a partir de la teorización y reflexión

filosófica sobre los procesos gerenciales; que van desde aspectos políticos y administrativos, hasta convertirlos en acción social de acuerdo a su voluntad reflexiva.

Reflexión que conlleva a la discrepancia mencionada por Freud entre el deber ser y lo que es; donde comienza a subir el telón de situaciones acrónicas con lo teleológico o finalidad suprema que da pinceladas de distorsión a la tonalidad y que hace necesario develar, epistemológicamente, los valores hacia su comprensión. Precisamente, en este momento referente al constructo problemático, se fundamenta el presente estudio o ensayo; que forma parte de una investigación más amplia de carácter doctoral y que será desarrollada a plenitud. Donde el investigador invita a reflexionar desde la comprensión e interpretación gnoseológica de los valores.

Análisis y disertación

En la antigüedad, los individuos se preocuparon por considerar el efecto de un acto con respecto a ejercer el bien o el mal y, esto, se convirtió en una interrogante para la sociedad. Martínez (2019:s/p), señala que es sorprendente la historia de la humanidad, con respecto a la denominada “Era Axial”, que comprendió desde el año 800 a.C hasta el año 200 a.C, cuya forma inexplicable, sin conexión entre unos y otros, vivieron los más grandes filósofos y pensadores. Estos filósofos y pensadores, explica Martínez, “generaron, un pensamiento ético, trataron de explicar la vida, la muerte, el bien y el mal...” Con ello, se generó epistemológicamente una evolución del pensamiento antiguo considerando a la ética como la ciencia para el estudio de lo bueno y lo malo desde la moral social. Moreno (2010:7) señala que la ética “estudia y contiene las normas morales que nacen dentro de la persona misma (razón) y no son impuestas desde fuera”. Sin embargo, hasta no hace mucho, la principal idea del estudio ético se basó en el comportamiento externo sobre la conducta, normas y costumbres, hasta llegar a la subjetividad y valoración significativa de lo moral, que hoy día ha evolucionado hacia la axiología, como la ciencia de los valores.

Para profundizar la disertación anterior, es menester dilucidar sobre la evolución de la ética como ciencia. El termino ética, etimológicamente, según Torres (2014) proviene del griego ethikós, que deriva de ethos, cuyo significado es costumbre

o hábito. De allí nace la *ethiké*, la cual es relativa a las costumbres. Es decir, que estudia el comportamiento o conducta de los seres humanos. Para la filosofía, se trata de la moral y obligaciones del hombre. Esta dualidad, ética y moral, siempre acompañadas una de la otra. Pero ¿qué es la moral? ¿Cómo comprendemos desde la postura social el compromiso moral? La palabra moral proviene del latín *morālis*, que a su vez se deriva de la voz latina *mos, moris*, que significa costumbre. Es decir, tienen que ver con la conducta del ser humano dentro de los sistemas sociales donde se establecen normas, creencias, valores y costumbres. Se refiere a la forma de conducirse de las personas en una sociedad o comunidad determinada y dependiendo de esta, su conducta, puede ser aceptada o condenable. De este modo, aunque haya quien use ambos términos de forma indistinta, como sinónimos, estos no se refieren exactamente a lo mismo.

La ética, hace referencia a la rama de la filosofía que se encarga de estudiar y reflexionar sobre la moral; así lo expresa Bunge (2005:70) cuando afirma que la ética es “La rama de la psicología social, la antropología, la sociología y la historia que estudia la aparición, el mantenimiento, la reforma y la decadencia de las normas morales”, apoyando esta definición, Sánchez (1974) expresa que la ética es teoría, es ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. Sumado a las palabras de Bunge y Sánchez, la ética a través de la historia, ha pasado por diversas etapas; instaurándose sistemas morales arbitrarios de conducta que se desarrollaron irracionalmente, bajo los pretextos religiosos o de conducta considerados como hábitos o costumbres, así como normas y leyes impuestas por quienes dirigían o gobernaban en un intento por prevenir desequilibrios y mantenerse gobernando.

El filósofo Pitágoras (569a.C-475a.C), se presume discípulo de Anaxímenes, desarrolló una de las primeras reflexiones morales a partir de la misteriosa religión griega del orfismo, la cual se caracterizó como corriente religiosa de la antigua Grecia. Pitágoras enseñaba que la más importante de todas las acciones humanas, es la de persuadir el alma hacia el bien o hacia el mal, puesto que son felices los hombres cuando tienen un alma buena y al contrario, no tienen paz, ni dominan el curso de su vida, cuando la tienen mala. Sin embargo los sofistas, como Protágoras (485a.C-411a.C), se mostraron escépticos en referencia a la instauración de sistemas morales absolutos, objetando y defendiendo la idea

humana cuya percepción subjetiva le pertenece a cada quien y es válida para cada quien. Lo que generó la oposición del filósofo Sócrates (470a.c-399a.c) quien refutó a los sofistas bajo la tesis de educar a los individuos en virtud para que sean y actúen conforme a la moral. De allí en adelante, las escuelas griegas en cuanto a la filosofía moral, se establecieron a partir de la filosofía de Sócrates. El filósofo Antístenes (444a.C-365a.C), apoyaba la idea de Sócrates y refería que la esencia de la virtud, es el autocontrol y que podría enseñarse. Ciertamente Platón (427a.C-347a.C), discípulo de Sócrates, mantenía la idea del bien como elemento esencial de la realidad y que el mal no era más que el imperfecto de lo real. El filósofo griego Platón (427a.C-347a.C), en su obra República, reflexiona sobre quien ejerce las funciones de gobernante y, por ende, administra lo público. Este individuo debe ser capaz de brindar cosas buenas, cosas bellas y cosas justas, por lo tanto, debe conocer los principios por los cuales algo puede ser considerado bueno, bello y justo, es decir, aquel que comprende por qué es bueno ser justo.

Posteriormente, Aristóteles (384a.C-322a.C), discípulo de Platón, considero que ser feliz era el sueño del individuo y que para ser feliz se debía ser virtuoso a través de buenos hábitos mentales y de los emocionales en la práctica cuyo valor era considerado de forma objetiva respecto al acto. Este individuo, describe Aristóteles (1988:408) debe ser capaz: "...en virtud y en capacidad para realizar las mejores acciones...". Luego, con la aparición del cristianismo, se generaron importantes cambios en la ética, al introducir una concepción religiosa de lo bueno en el pensamiento occidental. La idea cristiana, considera que el individuo depende absolutamente de Dios y le es imposible la plenitud de bondad por medio de su voluntad o razón, todo viene dado por Dios. Esta realidad religiosa tuvo mucha aceptación en los siglos III y IV d. C. Sin embargo fue Agustín de Hipona (354-430) (San Agustín), considerado el fundador de la teología cristiana, perteneciente en su juventud al maniqueísmo, religión que abandonaría influenciado por el pensamiento de Platón. De allí que se da comienzo a la llamada "Edad Media" período histórico condensado entre el año 476 (caída del Imperio Romano) y el año 1453 (caída del Imperio Bizantino). Para dar paso a Santo Tomás de Aquino (1224-1274) quien logró insertar dentro del catolicismo el pensamiento de Aristóteles asumiendo la verdad experiencial, pero, como complemento de la verdad religiosa y su fe. Ciertamente, posterior a la "Reforma

Protestante” en la segunda década del siglo XVI, se generó una disminución sobre las creencias y prácticas éticas cristianas. Fue Martin Lutero (1483-1546) quien considero que la bondad de espíritu es la esencia de la piedad cristiana, además de contemplar la responsabilidad individual más importante que la obediencia a la autoridad. Sin embargo Spinoza (1632-1677), en pleno siglo XVII argumentaba una ética de esperanza donde cada hombre complementa a los otros y es completado por ellos. Spinoza describe que una comunidad es así, un individuo colectivo que potencia las posibilidades y los derechos de sus miembros, es decir, ser responsable consigo mismo le hace responsable con los demás. Savater (2019) describe y considera que:

En la ética de Spinoza no existe el bien y el mal como absolutos, existe lo malo y lo bueno para cada uno de los seres que viven en el universo, en el caso de los humanos, lo que para nosotros es lo bueno es la alegría y lo que es lo malo es la tristeza. (En Línea)

Spinoza, establece al individuo cargado de apetito o deseo, noción del deseo que genera disyuntivas morales que Freud describió, siglos más tarde, como conflictos entre el individuo y las normas sociales y que Spinoza asume como conducta ética desde el ámbito de lo humano. Para Platón la ética desentraña cosas buenas, cosas bellas y cosas justas; para Spinoza los conjuga desde el deseo, la alegría y la tristeza. Sin embargo el racionalismo-idealismo como pensamiento o corriente filosófica a la que perteneció Spinoza, contrario al pensamiento de Hobbes y Rousseau, encontraría la continuidad de su ética en el pensamiento del filósofo Kant (1724-1804). Kant (1785) interpreta la ética argumentando que:

...la buena voluntad no es buena por lo que efectúe o realice ni por su aptitud para alcanzar algún determinado fin propuesto previamente, sino que sólo es buena por el querer, es decir, en sí misma, y considerada por sí misma es, sin comparación, muchísimo más valiosa que todo lo que por medio de ella pudiéramos realizar en provecho de alguna inclinación y, si se quiere, de la suma de todas las inclinaciones. (p.4)

Es decir, Kant (1785:4) asume la buena voluntad del hombre como un acto racional, alegando que prescinde de “todas aquellas acciones ya conocidas como contrarias al deber, aunque en este o aquel sentido puedan ser útiles, pues

en ellas ni siquiera se plantea la cuestión de si pueden suceder por deber, ya que ocurren en contra de éste”. Savater (2019: En Línea) expresa que Kant: “piensa que lo práctico y verdaderamente moral en cada uno de nosotros es la buena voluntad, lo único que nosotros no podemos renunciar es a tener buena voluntad...”. Kant (1785:3) refleja un ser “organizado, es decir, adecuado teleológicamente para la vida”, de carácter deontológico. Deontología que fue considerada por Bentham (1836:19), en su obra “Deontología o ciencia de la moral” como “el conocimiento de lo justo y conveniente”.

De igual forma, Kant expreso que el conocimiento está cargado de intuición sensible, cuya naturaleza son los sentidos que captan al objeto como fenómeno; pero existe algo que no podemos percibir, solo hasta donde nuestra intuición sensible nos permite; pero está la cosa en si, como es, a lo que llama noúmeno. Y en esta búsqueda de la cosa en sí, pudiera considerarse que alguien logro llegar a lo noúmeno de Kant y fue la corriente tripartita de Freud (1856-1939), que va más allá de la intuición sensible que expresa Kant, que pertenece a la cosa en sí, respecto a los seres humanos. Lo que Kant le llamaría teoría Copérnico, ya que Copérnico (1473-1543) no observo al Sol dando vueltas alrededor de la Tierra; sino, que estableció que la Tierra giraba alrededor del sol. Esta postura vivencial de pensamiento cognitivo, de observar desde otra perspectiva al ser humano e indagar los aspectos mentales del ser humano; no desde nuestra postura; sino desde la postura del otro en sí, conllevaron a los estudios del psicoanálisis a Freud (2017); quien en su obra “El malestar en la cultura” señala que:

...el hombre aprende a dominar un procedimiento que, mediante la orientación intencionada de los sentidos y la actividad muscular adecuada, le permite discernir lo interior (perteneciente al yo) de lo exterior (originado por el mundo), dando así el primer paso hacia la entronización del principio de realidad, principio que habrá de dominar toda la evolución ulterior.(p.5)

Esta realidad de la naturaleza humana que se encuentra en lo profundo, en lo subconsciente, en nuestro más íntimo deseo, pero que influye en las decisiones que tomamos, sumergida en la consciencia asumiendo valores. Valores que para Schwartz y Bilsky (1987) citados por Brinkmann y Bizama (2000:5) son “el concepto que tiene un individuo de un objetivo (terminal-instrumental)

transituacional, que expresa intereses (individuales-colectivos o ambos) concernientes a un dominio motivacional (placer, poder...) y que es evaluado en un rango de importancia (muy importante - sin importancia) como principio rector de su vida. Valores que se conjugan con lo exterior; a lo cual Freud considero producto de la abstracción como acto de sensibilidad subjetiva, que se internaliza en la conciencia del ente humano cuyo proceso vivencial coexiste con el instinto animal natural (ello), el crítico y moralizante (el-yo) y el equilibrante (súper-yo), cuya vida psicológica consiste en las tensiones entre estos tres elementos, que conllevaron a Freud a reflexionar sobre el deseo, en torno a la ética, en la vida. Se podría añadir, como expresa Schvarstein (1998) que estas experiencias, intuiciones sensibles o subjetivas:

...no provienen del aire ni son congénitas. Son el resultado de nuestras experiencias de socialización, incluidas las influencias familiares y nuestro pasaje por los más variados tipos de organizaciones educativas, religiosas, de salud, de justicia, de control social, políticas, sindicales, de recreación, laborales. Es decir que son una manifestación de nuestro contexto y del modo en que lo hemos internalizado. (p.185)

Ciertamente este proceso experiencial que señala Schvarstein, de intuición sensible como refería Kant, parte de la experiencia y permite alimentar el conocimiento, pero no todos los conocimientos provienen de la experiencia. Ya que existe una estructura racional, como señalo Savater, organizada dentro del individuo que procesa y produce conocimiento y allí se conjugan los valores que determinan como valorar a la hora de obrar entre lo bueno y lo malo según el psicoanálisis freudiano.

Interpretación filosófica-axiológica de Los valores:

Etimológicamente la palabra valor, explica Noguera (2018:45), proviene de la palabra "del latín Valere (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando se dice que algo tiene valor, se califica como bueno, digno de aprecio y estimación". No cabe duda que los valores humanos y su estudio, data desde un remoto tiempo de la historia del pensamiento, sin embargo, la profundidad científica y su abordaje, ha avanzado a través de nuevos métodos y novedosas técnicas de

investigación que generaron la transformación del pensamiento moderno, etapa considerada desde la revolución Francesa a finales del siglo XIX (1789-1799) hasta la segunda mitad del siglo XX; y, que hoy día, es punto de consideración en la investigación del tema. Pero fue a partir de la segunda mitad del siglo XX, que comenzó a sentirse un profundo análisis a través de la axiología, como ciencia específica y rama de la filosofía que se encargó del estudio de los valores humanos. Ciertamente durante el siglo XIX; ya los destellos sobre la temática axiológica de los valores se hacían representativos desde el pensamiento neokantiano a través de Lotze, quien asumió que los valores no pertenecen a la esfera del “ser”, sino a la valoración ya que no son entes, sino que valen. Es decir, estos se manifiestan sensibles y dependientes ante los objetos generando una relación a través de un orden jerárquico que permite su clasificación. Para Lotze, a todo valor se le contrapone un contravalor cuya polaridad está inmersa en la esencia de ellos, entre sí.

Ante esta evolución teórica de los valores es inexorable la corriente de pensamiento fenomenologista de Scheler, quien al igual que Lotze, afirmaba la solapada relación del valor y su contravalor, a lo cual denomino como la polaridad de los valores. En cuya objetividad; no depende de la predilección humana. Considero a los valores de carácter objetivo, a diferencia de Brentano, influyen moralmente en el “yo” interno. Scheler (2001:77) manifiesta que “no son los actos individuales y concretos de la persona los depositarios de los valores específicamente morales, sino que son las direcciones del poder moral de esa persona”. Scheler, considera que los valores son el deber ideal, valores morales, virtudes y que guardan relación con el obrar. Es decir, dependiendo de los valores se obran actos buenos o malos. Bajo la influencia de Scheler, el pensador Hartmann (2011:101), asume la doctrina sobre el carácter objetivo y formal de los valores. Defendiendo el fundamento apriorístico de estos, sin embargo, lo a priori no debe confundirse con el pensamiento kantiano desde el idealismo, o sea apriorístico pero fenomenal, así lo expresa cuando afirma que “En el terreno ético, esta situación objetiva ha sido comprobada y formulada desde hace tiempo por Kant”. Hartmann (2011:97) comprendió que “...se tiene que llevar ya consigo el saber del bien y de mal como criterio de valor de lo

experienciable para poder saber si lo experimentado es algo valioso o contrario al valor”.

Ciertamente Hartmann, en su pensamiento para la época, considero a los valores parte incorpórea ideal del “ser”; donde asume la existencialidad de una estructura cargada de información que le permite al individuo diferenciar el bien del mal, obrar de buena o mala voluntad. ¿Pero qué valoraría el “ser” si no posee valores? Lo que muy bien explica Hartmann en la cita anterior. Aunque el autor Frondizi (1958:9-10); asume una postura diferente y critica respecto a los autores tratados en el tema de los valores como fueron Scheler y Hartmann. Frondizi, asegura que “Se intentó, en primer término, reducir los valores a los estados psicológicos...” como “El agrado, el deseo, el interés”. Scheler, consideraba a la teoría de Hartmann como errónea; por asumir los valores como esencia o ideas platónicas, argumentando, que los valores desde la perspectiva de la esencia o caracterización ideal pretender incluir a los valores entre los objetos ideales. El autor Vélez (1990:11) en el libro “Ideas y Valores”; sostiene que Scheler considero que “las objetividades son dadas a la conciencia en el acto cognoscitivo, o en la aprehensión emocional de valores, y en ninguna forma son producidas por una presunta actividad constitutiva propia de la consciencia”, como lo expreso Kant. En ello Frondizi hace una aclaratoria y es que no se debe confundir el acto de valoración con el valor; es como confundir la percepción con el objeto percibido, la percepción no crea al objeto, solo lo capta, igual pasa con la valoración. Es decir, el proceso es subjetivo internalizado en la conciencia del individuo, porque de no ser así “¿que se habría de valorar?”. Así los valores contribuyen a través del pensamiento reflexivo; como definió Dewey (1859-1952) al análisis de las ideas en la mente, referente a un tema, y considerar su importancia respecto a todas sus consecuencias. Dewey (1998:14) considera que “la capacidad para pensar reviste una enorme importancia, está considerada como la habilidad que diferencia al hombre de los animales inferiores”. Pero esta noción conlleva al ser humano a dilucidar acerca del cómo y el porqué de la importancia de sus acciones y en ello incluye explícitamente los valores propios del pensamiento reflexivo desde la ética misma.

Lo que conlleva al constructo axiológico contemporáneo invocando al pensador de la corriente fenomenológica Ingarden (1990:200), discípulo de Husserl, quien afirmo a finales del siglo XX que: “Actualmente ya no parece dudoso que hay

que distinguir varias esferas diversas de valores y que, por tanto, no es posible reducirlos todos a una y la misma categoría”. En este caso, Ingarden considera que las tendencias de Scheler, Von Hildebrand y Hartmann se distinguen los valores vitales que guardan estrecha afinidad a los valores de lo útil, de lo agradable y los valores culturales. Los culturales componen la esfera de valores del conocimiento, valores estéticos; e indispensablemente; los valores de las costumbres sociales; y, finalmente, valores morales en el estricto sentido preciso de la palabra ética.

Conclusiones

Estas concepciones axiológicas de los filósofos, ahora, posmodernistas tienden a caracterizarse por la postura relativistas y subjetivistas. Donde, nada es absoluto, todo vale o es posible que valga, ya que el valor es considerado circunstancial. Es así como los valores están presentes en cada relación que se da entre los ciudadanos, cada conversación, cada palabra, cada actividad que desencadena en un ámbito y se fusiona a la subjetividad y el proceso de abstracción que permite valorar, sin saber ¿por qué? sin saber ¿cómo? solo son; de acuerdo a las obligaciones, costumbres, conocimientos, comportamiento, expresión, aptitud, allí están los valores. Guevara (2003:25) considera que es “...el resultado de una manera de vivir cada momento político, social, económico, cada individuo, cada generación, agregaría variables a esa nueva historia, a esa nueva identidad, de acuerdo con los tiempos y con los procesos. Ciertamente lo expresado por Guevara, como variables, podría interpretarse como valores que se conjugan y se establecen significativamente.

Esta significación que Schütz considero como la forma en que cada individuo, percibe su vivencia, estriba en la actitud del individuo hacia esa parte de su corriente de la conciencia que ya ha fluido. Desde allí, “el yo” mira su conciencia y la hace significativa, a lo que sostiene, que la significatividad pertenece a la estructura neomenia. Es decir, aunque Schütz (1993:100) no lo planteo de esta forma, pudiera inferirse que los valores son esa mirada reflexiva que “aísla una vivencia transcurrida y la constituye como significativa” en relación con la moral religiosa o cultural. Sin embargo, este proceso subjetivo, vivencial que se asume cognoscitivo, tiene una retroalimentación que Bandura (1986:20) considera “discrepancias entre una acción y el criterio con el que se mide activan

reacciones de autoevaluación que influyen en las conductas subsecuentes. De este modo, cada acto incluye entre sus determinantes influencias autoproducidas”. En tal sentido, los valores son cualidades que se pueden encontrar en la cotidianidad, es inmaterial, es incorpóreo, es un elemento diferenciador, peculiar y distintivo en el “yo” individual que contribuye a ser lo que es y cómo es; donde esta mirada reflexiva; puede desencadenar una respuesta justa o injusta del sujeto cuya significación pudiese guardar relación o no con la creencia religiosa o manifestaciones de cultura social; lo que se valora moralmente. Es así como Bandura sostiene que, en el acto de valorar, es esa mirada reflexiva sobre una variedad de resultados específicos posibles ante las diversas situaciones que se nos presentan en el entorno, lo que Scheler denomino “medio”, y que son específicas, donde a cada una de ellas le damos un valor sobre los resultados probables, cuyo valor afecta nuestro comportamiento.

Referencias

- Aristóteles (1988). **Política**: Libro primero De la sociedad civil. De la esclavitud. De la propiedad. Del poder doméstico. Traducción: Patricio de Azcárate. Editores Medina y Navarro. Madrid. España. Bentham J. (1836). Deontología o ciencia de la moral. Traducción: D.P.P. Valencia. España.
- Bandura, A. (1986). Fundamentos sociales de pensamiento y acción: Una teoría cognitiva social. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. EEUU.
- Bunge, M. (2005). **Diccionario de filosofía**. 3ª Ed. en español. México.
- Brinkmann H. y Bizama M. (2000). **Estructura Psicológica de los Valores**. Revista Sociedad Hoy, Nº 4. Universidad de Concepción. Chile.
- Dewey J. (1998). **Como pensamos**. Traducción: Marco Aurelio Galmarini. Editorial PAIDÓS. Barcelona. España.
- Freud S. (2017). **El Malestar en la Cultura**. Ediciones Akal S.A. Madrid. España.
- Fronzizi R. (1958). ¿Que son los valores? Primera Edición. Distrito Federal. México.
- Guevara, V. y Amundaraín, I. (2003). **La fractura de las ilusiones: Paya, una mirada en lo local, entre la identidad y la memoria histórica**. (Trabajo de ascenso). Universidad de Carabobo. Valencia. República Bolivariana de Venezuela.
- Hartmann N. (2011). **Ética**. Traducción de Javier Palacios. Ediciones Encuentro, S. A , Madrid. España.

- Hegel G. (1985). **La fenomenología del espíritu**. Traducción de: Wenceslao Roces. Ediciones F.C.E. España, S. A. Sexta reimpresión. Madrid. España.
- Ingarden r. (1990). **Lo que no sabemos de los valores**. Revista de Filosofía. vol. lii (1990). núm. 4. págs. 199-237. Editorial Complutense. Madrid. España.
- Kant I. (1875). **Fundamentación de la Metafísica de las costumbres**. Disponible en: <http://www.juslapampa.gob.ar/Consejo/images/kantfundamentaciondelametafisicadelascostumbres.pdf>. Consultado: 17/05/2020
- Lévinas E. (1998). **Ética como filosofía primera**. Rivages poche/Petite Bibliotheque. Traducción: Oscar Lorca. Paris. Francia.
- Mujica, M. (2010). **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. Valencia. República Bolivariana de Venezuela. Editorial Dirección de medios publicitarios de la Universidad de Carabobo.
- Martínez (2019). **Pitágoras, mucho más que un teorema**. Diario El Universal. Disponible: <https://www.eluniversal.com/doblevia/31121/pitagoras-mucho-mas-que-un-teorema?fbclid=IwAR3vPcbn3qOlruRiFwmUyYB9pqRs0GnS-EFvGdDCwCjNSER6r7O--7hr1NU>. Consultado: 17/06/2020. Caracas. Venezuela.
- Moreno P. (2010). **Importancia de los valores para el ejercicio ético de la profesión**. Primera Edición. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca. México.
- Noguera M. (2018). **Desarrollo moral y sociedad**. Universidad de Carabobo. Carabobo. Venezuela.
- Reyes C. (2014). **Libertad y Responsabilidad**. Instituto Superior Salesiano. México.
- Sánchez, A. (1974). **Ética**. Décima Edición. México.
- Savater F. (2019). Grandes Documentales: **Baruch Spinoza**. Filosofía Moderna. TV ABC. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=4StS2oaQlyE>. Consultado: 08/06/2020.
- Schvarstein, L. (1998) **Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas**. Editorial Paidós Saicf. Buenos Aires. Argentina.
- Scheler M. (2001). **Ética**. Traducción: Hilario Rodríguez. Caparos Editores. Madrid. España.
- Schütz A. (1993). **La Construcción Significativa del mundo social**. Traducción de: Eduardo Prieto. Ediciones PAIDO. BARCELONA. España.
- Torres Z. (2014). **Introducción a la ética**. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Grupo Editorial Patria. Primera Edición EBOOK. México.
- Weber M. (1987). **Economía y Sociedad**. FCE. México.

CAPITULO 20

EL ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE VENEZUELA COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

José Pineda

Introducción

El mundo vive intensos cambios coyunturales lo que lleva a preguntarse cuál es la percepción del desarrollo de cada individuo y los mecanismos prioritarios para la construcción del mismo. El desarrollo es un concepto que ha evolucionado según el pensamiento, valores y culturas dominantes de cada sociedad. Por mucho tiempo una corriente dominante de la economía del desarrollo lo asoció al aumento de bienes y servicios producidos, algo así como una fórmula lineal que conllevaría al crecimiento social de las sociedades. Sin embargo, el concepto de desarrollo fue progresando y dándole un enfoque más humano, colocando en el centro el objetivo de expandir las capacidades de las personas, opciones, mejor nivel de vida larga y saludable, acceso al conocimiento y recursos.

Pero no sólo esta nueva dirección de pensamiento que incluye lo humano se limita a lo anterior, sino que va más allá. Se expande a otras esferas considerados por las personas necesarios para el fluir en la humanidad. Y esto tiene que ver con la seguridad, sostenibilidad, participación, entre otros. Los procesos hegemónicos de globalización han traído como consecuencia el incremento de la exclusión social. Y estos han encontrado resistencias, de iniciativas de bases y movimientos populares que intentan reaccionar contra la exclusión social, abriendo espacio para la participación democrática para la construcción de las comunidades, como alternativa a las formas dominantes de desarrollo para la inclusión social.

En el caso de este análisis se trata de identificar el término de la Planificación como una práctica social y abierta con que se pretende anticipar y prefigurar un futuro deseado y que combinado con la participación nace el término de

Planificación Participativa. Estas reflexiones que ocupan el primer epígrafe servirán como referencia para exponer un recorrido histórico del Desarrollo, sus principales enfoques y la correlación de la participación con el concepto de Desarrollo Humano constituyendo un elemento clave para el impulso de este último. El núcleo de este debate lo constituyen dos variables, consideradas fundamentales para el momento histórico y político que ocurre en Venezuela.

Por un lado, el concepto de la planificación participativa, y, por otro lado; el desarrollo. Dos instrumentos resaltantes en el papel trascendental que juega una de las instituciones prioritarias de un país: Los Colegios de Licenciados en Administración.

Uno de los mecanismos importantes para las relaciones entre los ciudadanos y el Estado es la participación que constituye una garantía de una verdadera democracia. A la participación se le antepone la palabra planificación como un prefijo que conlleva a que los pueblos planifiquen su destino. Se requiere entonces de plantear diferencias entre una planificación tradicional a una planificación vanguardista que ponga en el centro el ser humano como principal factor para el diseño de proyectos productivos para el gremio y la comunidad.

Esta técnica tiene hacia su horizonte diferentes desafíos que deberá enfrentar para finalmente cumplir los objetivos planteados. Es por ello, que se dedica un epígrafe donde se analizan los principales retos que enfrenta la planificación participativa como un hecho social. Desde el contexto nacional, Venezuela plantea una transformación social, económica y política para garantizar el desarrollo de potencialidades sociales y capacidad resolutivas ante los problemas prioritarios, bajo objetivos estratégicos de un plan estratégico a lo que denominó "Plan de la Patria", y, además; de esquemas jurídicos que faciliten la transformación. La capacitación y actualización gremial no escapa de esta realidad y juega un papel fundamental para el cumplimiento de propósitos como el bienestar y el equilibrio que, en el marco de un desarrollo sostenible de las sociedades debe existir derechos de los ciudadanos y ciudadanas como actores políticos.

Para Venezuela la participación es vital para dar sentido a sus principios políticos y el plan de país que se expone para una nueva sociedad, soñando el futuro

(Plan de la Patria 2025, 2019). Abarcando todos los sectores, y en especial el sector de los Colegios de Licenciados en Administración.

Desafíos de la comprensión del desarrollo en su recorrido histórico

Plantear los orígenes de las Teorías del Desarrollo, requiere mencionar necesariamente los enfoques de los economistas clásicos, donde precisamente el objetivo iba dirigido al crecimiento económico. Es así, como Adam Smith y Malthus desarrollaron sus ideas desde el punto de vista agrarista.

Adam Smith planteaba que el crecimiento económico podría ser posible si cada individuo tuviera la capacidad para producir con su trabajo la subsistencia de él y su familia. Asimismo, Malthus sostenía que el crecimiento está en la oferta y la formación del capital, además de afirmar que como la población crece más rápido que la producción la pobreza es inevitable (Toro, 1993). El objetivo de aumentar la riqueza de una nación se convierte en primordial para el concepto de Desarrollo.

Más adelante David Ricardo sin variar mucho con sus antecesores propone limitaciones a los obreros en los salarios porque asegura que esto representa una limitante para el crecimiento (Toro, 1993). Lo denso del pensamiento clásico sobre el desarrollo, está basada principalmente en el mercado y la industrialización, que de las cautelas o recelos derivados de sus limitaciones (Unceta, 1996).

Para 1818 Carlos Marx plantea una idea diferente de sus antecesores donde el centro sea el ser humano. Marx afirmaba que la acumulación del capital trae riqueza material pero no es distribuida equitativamente. Trayendo como consecuencia grandes brechas sociales, que desencadenan el hundimiento del ser humano. A lo que Marx se refería como el “generador del sufrimiento humano” (Marx, 1867).

Augusto Comte planteaba “la idea del progreso humano”, refiriéndose al estado teológico, metafísico y científico. Creía que una sociedad industrializada, en base a los conocimientos alcanzados establecería leyes que controlarían la naturaleza en provecho de la humanidad asegurando de esta manera el orden social (Comte, 1842). Para Emilio Durkheim el desarrollo venía en función de la

“solidaridad orgánica”; de una sociedad, manteniendo la moral y la organización y división de las funciones (Durkheim, 1893).

Para los años treinta John Keynes influenciado por el momento en que el mundo se encontraba sumido en la “Gran Depresión de los años 30”, el círculo vicioso “pobreza” parecía frenar cualquier oportunidad de reactivación económica. Y tal situación no correspondía para nada con el mundo ordenado que los clásicos concebían, para lo cual decían que las fuerzas del mercado eran por sí solas capaces de resolver los problemas de la economía.

El pensamiento Keynesiano se basó principalmente: Primero el equilibrio con desempleo y, en segundo lugar, la obligación del Estado de intervenir para estimular la demanda agregada y así propiciar el pleno empleo. Es decir, su propuesta consideraba la infrautilización de recursos físicos y humanos como el principal problema económico y la existencia de protecciones comerciales que sirvieran de instrumento para alcanzar el pleno empleo (Toro, 1993).

Para los años 50 una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial desde el punto de vista económico comenzó un ciclo de bonanza económica representado principalmente por Estados Unidos quien liderizaba más del 80% del comercio mundial (Unceta, 2000). Para el punto de vista geopolítico se establece un marco en el comienzo de la llamada Guerra Fría (el bloque capitalista liderado por Estados Unidos y el bloque socialista liderado por la Unión Soviética). Luego de la II Guerra Mundial aumentó el interés sobre los modelos de crecimiento económico y las cuentas de ingresos económicos que eran variables fácilmente medibles, mientras que las necesidades del ser humano fueron marginadas en beneficio del objetivo macroeconómico.

Por muchas décadas la concepción del Desarrollo fue presentada como instrumentos técnicos, contrarios a las condiciones políticas e históricas de la realidad que se pretendían cambiar. El resultado fue mayores desigualdades y pobreza en la población. Percibiéndose el “Desarrollo Humano” como “asociado” al Crecimiento Económico. Para la década de 1.960 una crisis económica golpea a la mayoría de los países latinoamericanos. Esta crisis se manifiesta principalmente por el estrangulamiento de la capacidad para importar los

materiales necesarios para la producción, y, por otro lado; las restricciones encontradas para realizar dicha producción.

En los países latinoamericanos, la sustitución de importaciones operó sobre la base de una demanda preexistente de bienes de consumo y llevó a que la obtención de bienes de capital reposara esencialmente en la importación, conformando un modo de reproducción industrial intrínsecamente dependiente del exterior. La continuidad de un proceso puesto en estos términos suponía el crecimiento constante de la capacidad para importar y, por ende, una masa creciente de divisas. Para 1.961, Estados Unidos por el temor que le inspiraba la posibilidad de la extensión de la revolución cubana en América Latina propone la Alianza para el progreso; siendo esta una época de desarrollo económico planificado donde este país colaboró con veinte mil millones de dólares, destinado a créditos a largo plazo y baja amortización (Kreimer, 2003).

La inversión privada norteamericana directa aumentó, y con ella, el endeudamiento externo latinoamericano. Los créditos públicos fueron usados en su mayoría para cubrir los servicios de la deuda con lo cual se acentuó el desequilibrio de la balanza comercial de los países latinoamericanos a favor de EE. UU. A todo esto, se conoce como el fenómeno del desarrollismo o estructuralismo que consistía en la aplicación de políticas económicas en países latinoamericanos para supuestamente enfrentar las situaciones de atraso, estancamiento y las insuficiencias económicas de cada nación, a través, de la industrialización con capitales privados extranjeros.

Este fenómeno cuestionó la teoría clásica del comercio internacional y a partir de los estudios de la Cepal fueron notando que en América Latina existían circunstancias sociopolíticas que obstaculizaban “el desarrollo” y por supuesto limitaban la aplicación de los supuestos económicos de las teorías clásicas. En todo este tiempo se identificó el desarrollo con el crecimiento económico, pensando que una vez que se diera este, de manera automática se producirían efectos beneficiosos para los sectores más pobres. No obstante, los presupuestos comenzaron a resquebrajarse.

Para 1.972 el llamado Informe Club de Roma, marcó el hito en el concepto de la idea del Desarrollo, al considerarlo como el proceso de una sociedad para

conseguir el bienestar de su población. Sin embargo, no se toma en conciencia lo planteado en el “Informe de Límites del crecimiento”, hasta bien entrado los años 80. Y es para 1.989 con el “informe Nuestro Futuro Común” donde se planteaba la necesidad de no hipotecar el futuro de las generaciones futuras con el mal uso de los recursos existentes. Para los años 80 la Unicef reaccionó a los diferentes pensamientos ortodoxos que no solo era deseable sino posible el diseño de programas que protegieran a los pobres del deterioro de las rentas y la preservación de los recortes del gasto público en salud, alimentación, protección de la infancia y educación. Fue entonces para el año 1.989 en manos de Mahbub ul Haq como Asesor Especial del Administrador General, proponiendo y convenciendo al PNUD fortalecer y apoyar el concepto de Desarrollo Humano.

Aportes y posiciones del desarrollo humano desde los informes del programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD)

El cambio más significativo en lo que se refiere al concepto de desarrollo no fue sino hasta finales de los años 80 y principio de los 90 con la propuesta del enfoque de desarrollo humano lanzado en el marco del sistema de las Naciones Unidas, el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD). El paradigma de Desarrollo Humano surge como contrapropuesta a fundamentaciones predominantemente económicas de crecimiento.

No se puede afirmar que el PNUD haya sido el fundador del pensamiento de Desarrollo Humano, pero lo que si es cierto es que los informes expuestos desde el año 1.990 suele ser un referente de divulgación y un referente obligado para los estudios y debates acerca del desarrollo por sus propuestas de reflexiones y análisis novedosas.

Para 1.990 se plantea el I informe de Mundial del Desarrollo Humano publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y que por primera vez se introduce una visión del desarrollo centrado en las personas, con indicadores sociales y no meramente económicos. “La libertad es primordial para el desarrollo humano. Los individuos deben ser libres de ejercer sus opciones en mercados viables y debe dárseles la oportunidad de expresar sus opiniones para configurar su propia estructura política” (Desarrollo Informe, 1990, p.19).

Queda así establecido el vínculo entre desarrollo y democracia como expresión de la dimensión política de la sociedad. Dejando claro que la idea del Desarrollo no está basada meramente en el crecimiento económico sino de una serie de variables sociales que corresponda a cada realidad geopolítica de los individuos como: Distribución del ingreso, condiciones de vida, calidad de vida cuyos medios para conseguirse pueden ser diferentes.

Otro informe que llama la atención al tema del Desarrollo el cual asocia a la participación como asunto importante para su comprensión es en el Informe de Desarrollo Humano (Informe Desarrollo Humano,1993) donde se encuentra como temática central la Participación Popular y se afirma lo siguiente:

Hoy día es necesario revisar radicalmente muchos conceptos arcaicos. Debe reinterpretarse la seguridad como una seguridad para la gente, y no una seguridad para el territorio. El desarrollo debe centrarse en la gente, y no la gente en el desarrollo, y debe dar protagonismo a las personas y los grupos, en lugar de quitárselo y la cooperación para el desarrollo debe centrarse directamente en el pueblo, y no sólo en los Estados nacionales. Todo ello llevará tiempo, pues la participación es un proceso y no un hecho aislado. Avanzará a diferentes velocidades según los países y las regiones, y su forma y su alcance variarán según las fases de desarrollo. Por ello es necesario no ocuparse sólo de los niveles de participación, sino también de si esa participación va en aumento. Lo importante es que los impulsos en pro de la participación se comprendan y se sustenten. Las consecuencias de una participación generalizada son profundas y abarcan todos los aspectos del desarrollo (p. 8).

Para ello las comunidades deben ejercer su derecho de participación. "... Y es necesario permitir que las organizaciones de la comunidad ejerzan una influencia cada vez mayor en las cuestiones nacionales e internacionales" (Desarrollo Humano: La Participación Popular, op. cit., p.1-2).

Este documento planteó la necesidad de construir cinco nuevos pilares de un orden mundial centrado en el pueblo. En los mismos analiza las funciones relativas de los mercados y del Estado. Contraponiéndose dos posiciones que han prevalecidos al respecto de la relación Estado – Mercado, destacando el rol de lo público en la orientación de la sociedad.

Destaca además que: “La participación es un elemento esencial del desarrollo humano y que la gente desea avances permanentes hacia una participación total” (Desarrollo Humano: La Participación Popular, op. cit., p. 25).

Asimismo, el Informe de Desarrollo Humano de 1.996 profundiza la idea de que el crecimiento no necesariamente es sinónimo de Desarrollo Humano y que, a su vez; no puede existir desarrollo humano sostenible sin crecimiento, un término que propone reelaborar con enfoque más cualitativo (Informe de Desarrollo Humano: "Crecimiento y Desarrollo Humano", 1996).

Se reconoce que la globalización constituye una gran posibilidad de avance para el desarrollo humano, pero no es menos cierto, que si el proceso no se encamina adecuadamente traería consecuencias negativas para los pueblos pues su lógica queda atrapada en los límites de los intereses transnacionales del capital y el mercado (Informe de Desarrollo Humano: "Globalización con un Rostro Humano", 1999).

En este informe Feres (2001) comenta que se proponen siete dimensiones consideradas como principales:

- 1) Fortalecer las políticas de desarrollo humano, adaptadas a la realidad de una economía global.
- 2) Reducir las amenazas de la volatilidad financiera.
- 3) Adoptar acciones globales más fuertes para proteger la seguridad humana.
- 4) Fomentar el desarrollo de tecnologías que permitan erradicar la pobreza.
- 5) Revertir la marginalidad de los países pequeños y pobres.
- 6) Remediar los desequilibrios en la estructura de gobernabilidad global, creando un sistema más inclusivo.
- 7) Crear un sistema democrático de gobierno local (p. 12).

Más tarde en el Informe sobre Desarrollo Humano: La verdadera riqueza de las naciones (2010), plantea lo siguiente:

El empoderamiento en la arena política puede verse amenazado cuando la elite captura las instituciones clave, aunque ciertas pruebas sugieren que la apertura de los sistemas políticos puede traducirse en decisiones más justas incluso si las elites tienen mayor participación que otros grupos sociales. Esto depende, en parte, de la estructura institucional vigente y del comportamiento de la elite, es decir, que busque extraer beneficios o expresar las preferencias de la comunidad

local. Esto último puede depender, a su vez, del nivel educacional medio de la comunidad (p. 76).

Con esta información se pretende explicar que es necesario adaptar un sistema político enmarcado en una base constitucional en la que los individuos que integran una sociedad puedan participar de manera organizada y colectiva dentro de una democracia protagónica. En este sentido, aparece la idea de que la sociedad debe disponer de instituciones que faciliten y posibiliten el funcionamiento y la transformación de forma participativa, este debe ser un principio sustancial de toda institucionalidad.

Desde una perspectiva de planificación tradicional hacia la planificación participativa

Los métodos de la planificación tradicional, requieren el conjunto de especialistas, bajo una visión técnica y normativa, en la mayoría de los casos, alejados de la percepción que la población “no especialista” pudiera captar de su entorno y su posición dentro del sistema.

Uno de estos sistemas de planificación tradicional es el enfoque de Planificación Normativa enmarcado en un paradigma positivista que desconoce los actores del proceso social, incorporando la razón científica de acuerdo a resultados prefijados (Orellana Sarmiento, et al., 2014).

Esto supone que el actor primordial es el técnico planificador, quien define la realidad. Entra en escena la tecnocracia, hija de la ilustración y que la combinación de la ciencia y la técnica puede modelar los procesos humanos. Reduciendo todos los hechos humanos a fórmulas y números que pueden ser estudiados bajo esa óptica. Este sistema, en resumen, ignora los actores sociales, y solo existe un actor central, el planificador, y que, generalmente; se encuentra externo del problema a planificar, produciéndose acciones “tecno políticas”.

Después del siglo XX, interviene un nuevo paradigma que se denomina “Planificación Estratégica”, precedido por la Escuela de Negocios de Harvard (Ansoff, 1993). Y este término se define como “un modelo sistemático de gestionar el cambio de la empresa con el propósito de competir ventajosamente

en el mercado, adaptándose al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios” (Fernández, 2000). En esta modalidad no varía sustancialmente respecto a una planificación normativa, aunque intervienen los demás actores, la acción dominante son las unidades de poder y los técnicos planificadores, y los demás, solo participan sin intervenir en las decisiones.

La planificación participativa surge en contraposición del enfoque normativo y estratégico y sus orígenes son múltiples. Entre los cuales se pueden mencionar la educación popular de Paolo Freire, la investigación acción de Fals Borda o el enfoque estratégico situacional de Matus. Es entonces cuando ocurre una ruptura epistemológica con el positivismo, entendiendo de esta manera, que el desarrollo es caracterizado por la diversidad de actores y diferentes perspectivas y que no se puede predecir ni controlar su comportamiento. En consecuencia, este nuevo enfoque revaloriza los aprendizajes generados y las relaciones construidas a lo largo del proceso.

Este nuevo enfoque no anula lo técnico. Si bien es cierto que estos criterios limitan el campo de la participación y de la deliberación, también lo es el que el proceso de la Planificación Participativa ha transformado radicalmente la cultura profesional de las unidades de poder. Ese equipo ha sido sometido a un proceso de aprendizaje profundo respecto a la comunicación y a los argumentos con los ciudadanos comunes (De Sousa Santos, 2003).

Se refiere a un aprendizaje tanto de los planificadores como el ciudadano común que participa. Los ciudadanos comunes se irán transformando en ciudadanos participativos especializados. En resumen, la Planificación Participativa representa la “locomotora” del sistema participativo. En este tipo de planificación se profundizan aspectos de la democracia participativa y protagónica, en términos políticos, económicos y sociales.

Por consiguiente, la diferencia entre los modelos de planificación normativa y estratégica y la planificación participativa radica en los objetivos de actuación de las unidades de poder, la política corporativa gremial y en la participación de los agremiados integrantes.

Otro aspecto relevante es de esta nueva práctica es que la participación solo se quede en la fase de planificación, generando frustración en los actores por la

falta de resultados satisfactorios de su trabajo o por la imposibilidad de participar en la ejecución y seguimiento del proyecto.

Para concluir este epígrafe, conviene dejar constancia de la complejidad de la realidad social que no permite pronosticar modelos de desarrollos definitivos. El desafío epistemológico de partida tiene que ver con el hecho de que la planificación, tanto en la versión estratégica dominante como en cualquier otra, se enfrenta con el problema de la indeterminación como rasgo consustancial a la misma (Garrido, 2014).

Los desafíos de la planificación participativa

En este epígrafe se describirán los distintos desafíos que plantea un proceso de planificación participativa. Donde se debe conseguir una vinculación entre el aprendizaje institucional efectuado tanto por el gremio como por la sociedad civil.

El concepto de planificación se ha enriquecido en los últimos tiempos distanciándose de la planificación normativa o tradicional. Cambiando radicalmente en sus técnicas y métodos. Teniendo lugar en un contexto democrático, participativo y protagónico de los agremiados. Es por ello, que el gremio y sus organismos deben renovarse para ser agentes capaces de articular con los grupos sociales.

Uno de los desafíos de la planificación participativa es el compromiso de la Administración Corporativa gremial, pues no basta solo el aparato legal y jurídico donde se soporta un gremio profundamente democrático, con lineamientos, métodos que instruyen a la gobernabilidad bajo un esquema social y participativo, sino también; se requiere un compromiso profesional desde lo local por este modelo alternativo de planificación participativa.

Otro desafío necesario superar, es el prejuicio de a mayor participación, mayores serán los reclamos, por el contrario, representa una oportunidad para que los actores gremiales se hagan responsables de los avances o no de los proyectos.

Quizás uno de los desafíos más relevante consiste en que la planificación participativa se consolide como un instrumento de la política de desarrollo integral, especialmente para el apoyo del diseño, ejecución, seguimiento y

control de los proyectos. Conducir al desarrollo integral con la interacción de los actores y no quedarse con las bondades en la dimensión económica, sino también, los beneficios morales, de libertad que influyen en el desarrollo humano.

De Sousa Santos (2003) plantea que el auge del sistema de planificación participativa ha estado en la mirada simpática de varios organismos internacionales, aunque su óptica está más interesada en sus virtudes técnicas (eficacia y eficiencia en la distribución y utilización de los recursos) que en sus virtudes democráticas (la sustentabilidad de un sistema complejo de participación y de justicia distributiva).

No se pretende con ello, negar la importancia de las técnicas, sino que el proceso de planificación no deba caer en el “tecnicismo”, sino en lograr la mayor cantidad de agremiados, voceros y comisiones que se decidan en ser parte del reparto del poder.

De Sousa Santos (2003) afirma que:

El proceso de construcción del consenso es complejo porque los problemas en discusión, así como las decisiones adoptadas, presentan con frecuencia, más allá de la dimensión política, una fuerte dimensión técnica son una de las limitaciones de la participación y, a veces, ellos mismo son objeto de debates y conflictos (p. 100).

La credibilidad del contrato corporativo que constituye el método de planificación participativa reside en la eficacia de las decisiones y en la responsabilidad, ya sea de los cargos gremiales y de los voceros de la corporación gremial, también de la comunicación mutua con respecto de coyunturas que pudieran suscitarse en el tiempo. El futuro de la planificación participativa dependerá en gran medida de la forma en que sus principios y prácticas de participación democrática se vayan reforzando y ampliando a áreas que han sido limitadas su intervención y romper con la vieja política.

No se trata entonces, de considerar a la planificación como instrumento técnico, de manera que solo se calcule las necesidades, sino que, además, de un movimiento dialectico del desarrollo de la sociedad, no es solo contar con estadísticas y cálculos confiables para garantizar una logística, sino más bien

una visión perspectiva conscientes de las necesidades sociales para satisfacerlas, con los recursos disponibles (Borrego, 2014).

Conclusiones

1. El concepto de planificar trae en sí mismo el proceso de diseñar y hacer política gremial de forma deliberada, es una actividad humana, exclusivamente humana.
2. El enfoque de planificación participativa es un modelo publico lejos del tradicional, que da prioridad a la participación colectiva en las soluciones de los problemas gremiales y comunitarios. Fortaleciendo de esta manera el poder del gremio y el protagonismo en la toma de decisiones dentro de las organizaciones públicas como privadas.
3. La Corporación Gremial como ente para la generación y actualización del conocimiento constituye una columna para la formación de hombres y mujeres que decidan por sí mismo en el seno de una democracia participativa y protagónica. Planteándose, asimismo, una revolución del conocimiento en donde la participación de todos los ciudadanos agremiados sea con criterio de autonomía y capacidad crítica.
4. El enfoque de planificación participativa fortalece a la comunidad gremial, en torno a la construcción de proyectos socio productivos y deliberación de ideas, y no construidos por tecnócratas y ciertos actores; sino más bien, el protagonismo de nuestros agremiados y la comunidad en general.
5. La planificación participativa tiene como objetivo romper con lo particular y trascender a proyectos colectivos de un mundo complejo, las cuales contribuyen a desarrollar las actividades de la organización gremial. Este concepto trae consigo potencialidades que la misma comunidad gremial posee para tributar a una consolidación de un proceso firme y participación en el desarrollo local.
6. La integración de los agremiados como actores sociales contribuye el aprovechamiento de ideas y soluciones en concreto para resolver e impulsar el desarrollo desde lo local y lo colectivo.

Referencias

- Ansoff, I. (1993). El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. [Strategic planning new trend of the administration]. Mexico: Trillas.
- Comte, A. (1842). Curso de Filosofía Positiva. [Positive Philosophy Course].
- De Sousa Santos, B. (2003). Democracia y Participación. [Democracy and Participation].
- España: Intervención Cultural - El Viejo Topo.
- Dubois, A. (n.d.). Un concepto de Desarrollo para el siglo XXI. [A concept of Development for the XXI century].
- Durkheim, E. (1893). La División del Trabajo Social. [The Division of Labour in Society].
- Feres, C. (2001). La Medición de Desarrollo Humano: Elementos de un Debate. [Measuring Human Development: Elements of a Debate]. Cepal.
- Fernández, G. (2000). Planificación Estratégica de ciudades. [Strategic planning of cities] Barcelona: Gustavo Gili.
- Garrido, F. J. (2014). "Red Cimas". Recuperado agosto 22, 2015, desde: <http://redcimas.org/wordpress/wp->
- Kreimer, J. (2003). Diccionario de Movimiento del Siglo XX. [20th Century Dictionary of Movement]. Longseller S.A. Año 1.867.
- Informe Desarrollo Humano (1990). [Human Development Report].
- Informe de Desarrollo Humano (1993): La Participación Popular. [Popular Participation].
- Informe de Desarrollo Humano (1996): Crecimiento y Desarrollo Humano. [Growth and Human Development].
- Informe de Desarrollo Humano (1999): Globalización con un Rostro Humano. [Globalization with a Human Face].
- Informe de Desarrollo Humano (2010): La Verdadera Riquezas de las Naciones. [The True Wealth of Nations].
- Marx, Karl. (1845). Tesis Sobre Feuerbach. [Thesis on Feuerbach].
- Orellana Sarmiento, E. E., Montanes Serrano, et al. (2014). Planificación Participativa. Crítica, métodos y experiencias. [Participatory Planning. Criticism, methods and experiences]. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medios Sostenibles - CIMAS.
- Toro Hardy, J. (1993). Fundamentos de Teoría Económica. [Foundations of Economic Theory]. In J. Caracas: Panapo.
- Unceta, K. (1996). El Hambre como Fracaso del Desarrollo. [Hunger as a Failure of Development]. In K. Unceta, El Incendio Frio (pp. 57-73). Madrid: Icaria - Antrazyt.

Unceta, K. (2000). La Cooperación al Desarrollo: Surgimiento y Evolución Histórica. [Development Cooperation: Emergence and Historical Evolution]. Bilbao: Gobierno Vasco.

CAPITULO 21

PIGMALION EN LA CONSTRUCCION DEL NUEVO GERENTE

Edgar Chicaiza
Clara Razo
Jessica Paredes

Introducción

Goethe expresaba en uno de sus pensamientos:

“Trata a un ser humano como es y seguirá siendo lo que es, pero trátalo como puede ser y se convertirá en lo que está llamado a ser”.

Esta frase del escritor alemán enfoca perfectamente el cómo los individuos pueden ver alterados sus comportamientos a partir de las opiniones o sugerencias de terceros, es decir, los seres humanos actúan a partir de las afirmaciones que tengan terceros acerca de ellos, a esto se le llama Efecto Pigmalión. En este contexto, este concepto explica el cómo las creencias y expectativas de una persona sobre otra acaban llevando a la segunda a confirmarlas.

Es por ello que el papel de las expectativas y su relación con el rendimiento está presente en gran cantidad de situaciones de la vida diaria, y por esta razón, los gerentes de hoy en día deben crear las condiciones para que los equipos hagan florecer el poder de sus miembros, poder que no solo viene del conocimiento y la experiencia, sino también del lado más humano, que es el de la motivación interna y las expectativas que el individuo tenga de sí mismo (efecto Galatea) o de las expectativas que son alimentadas por terceros (efecto Pigmalión), visto desde la influencia positiva, tal como lo expresa Rovira (2019) al señalar que...

La confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos alas para alcanzar los objetivos más difíciles. Ésta es la base del efecto Pigmalión, que la psicología encuadra como un principio de actuación a partir de las expectativas ajenas. Las profecías tienden a realizarse cuando existe un fuerte deseo que las impulsa.

Visto de este modo, *la confianza* puede ser un punto de partida diferenciador y catalizador para que proliferen las mejores habilidades de los miembros de un equipo en particular. Por ello, los gerentes (líderes de equipo), deben ser capaces de influir positivamente en todos sus colaboradores, dándoles esa cuota de responsabilidad a través de la confianza y el reconocimiento para que todos sean garantes de que las metas puedan ser cumplidas y alcanzadas en los plazos establecidos, es decir, los líderes deben propiciar la búsqueda de un nuevo lenguaje gerencial e incluso, la búsqueda de un nuevo paradigma que se adapte a los cambios organizacionales que el entorno requiere, y en este sentido, surge el efecto Pigmalión como base para la construcción de entornos de confianza, y del reconocimiento desde una óptica libre de prejuicios que permitan no solo crear, sino también el de transformar el comportamiento de los individuos desde las expectativas otros.

El mundo globalizado ha propiciado grandes cambios en todos los ámbitos sobre los cuales se desenvuelven las organizaciones, dando origen así, a la búsqueda de un nuevo (o quizás la combinación de varios) paradigma que permita dar respuestas a las grandes interrogantes que el mundo gerencial ha postulado. Ya los números (estadísticas, estados financieros, entre otros) por sí solos no expresan el adecuado desarrollo de las organizaciones, y tampoco la descripción cualitativa de las mismas, pues existe un entorno político, social, tecnológico y económico que está en constante dinamismo, y se ajusta a progresivamente según determinadas variables internas o externas de la entidad, y es donde se pone a prueba el liderazgo a nivel organizacional, tal como lo expresa Steere, W. (2006), al señalar que...

El liderazgo eficaz de cualquier empresa puede ser moldeado y medido de tres modos por lo menos: a través de los resultados económicos de la empresa, de su estructura organizacional y de su cultura. Sé por mi experiencia que los líderes dedican una cantidad considerable de tiempo a intentar influir en los resultados económicos,.... En menor frecuencia, los líderes centran su atención en la influencia que ejercen en la cultura de las empresas que lideran (p. 294)

En otras palabras, existe a nivel empresarial poca orientación de influir en el comportamiento de los miembros de los equipos (talento humano), pues el foco de atención se centra primordialmente en los resultados económicos, obviando

deliberadamente o por omisión el origen real de los resultados expresados que es la toma de decisiones por parte estos individuos.

Es importante destacar que el entorno empresarial actual, rápidamente cambiante, concentrar la autoridad de la toma de decisiones en unas pocas personas no da como resultado el tipo de resultados que se necesitan (Blanchard y otros 2006, p. 20), es decir, con los sistemas de gerencia tradicional la comunicación simplemente se mueve a un ritmo lento, ocasionando así, que las personas se cohíban de llevar acciones de forma oportuna y responsable. Básicamente, las organizaciones deben crear equipos de trabajo que faciliten la interacción fluida de sus miembros a través del poder que les otorga: el conocimiento, la experiencia y la actitud.

En atención a esto, es necesario proyectar y alinear los objetivos de la empresa con la satisfacción total de los clientes (o potenciales clientes), a través de la activación de las habilidades del talento humano, creando estructuras, sistemas y procesos eficaces que se vinculen con la misión y la visión de la empresa. Covey, S. (2006) señala que “si se desea lograr resultados diferentes, se necesita de una nueva manera de pensar y un nuevo conjunto de destrezas para crear soluciones sinérgicas” (p. 182), es decir, se requiere de la capacidad organizativa de converger las distintas visiones y conocimientos de cada individuo de los departamentos de la entidad en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la alta gerencia, pero con la particularidad de que las ideas de todo el personal sean tomadas en consideración, ya que de ellos emana la información primaria sobre las cuales los directivos toman sus decisiones (información sin filtros), y esto a priori solo se puede lograr siendo influyentes desde el punto de vista positivo.

Con respecto al caso venezolano en cuanto a la influencia de la gerencia venezolana en el bienestar colectivo y el desarrollo organizacional es necesario que la misma sea capaz de crear las condiciones necesarias para que los equipos de trabajo que conforman la entidad gestionen sus recursos (humanos, materiales, financieros) con un solo objetivo común: *crear un producto o servicio diferente*, es decir, otorgarle al cliente el derecho a elegir, pero también crear las

condiciones necesarias para que los mismos los elijan por encima de sus pares (competidores).

Así mismo, lograr esto (*distinguirse*) implica cambiar el enfoque; incluso cambiar palabras que permitan a la organización tener un lenguaje distintivo, que motive y propicie al cambio positivo, con énfasis en lo humano muy por encima de lo estructural o los esquemas gerenciales tradicionales.

En este nuevo lenguaje las palabras clave son *opciones*, no *planes*, lo *posible*, en lugar de lo *perfecto*, y *compromiso* en lugar de la *obediencia* (Handy, 2006), en otras palabras, esto significa abrir un abanico de posibilidades de hacer bien las cosas, pero con la particularidad de que todo es adaptable desde la óptica gerencial, y en donde principal tarea del líder es asegurarse de que los individuos o los grupos son competentes para ejercer la responsabilidad que se les ha asignado, manteniendo el enfoque en el cumplimiento de las metas de la organización a través de la influencia positiva.

Ante esto, Peters (2006), expone su visión sobre el liderazgo al postular lo siguiente... “¿Cuál es el papel de un líder?, sino es el de maestro estratega, ¿cuál es? El líder se convierte, ante todo, en el creador, conformador, o portador de habilidades” (p. 30). En otras palabras, lo que Peters señala es que el líder toma las habilidades de todos y las pone al servicio de la organización para cooperar y otorgarle a los procesos internos la eficiencia y la eficacia necesaria para que cada individuo pueda hacer mejor lo que hace desde un clima de confianza, reconociendo los logros (por pequeños que parezcan), tal como lo enfoca el efecto Pígmalión.

Hoy día, la nueva realidad requiere de líderes que sean capaces de influir positivamente en aquellos que los siguen, y en donde el ejemplo y la disposición de realizar una buena gestión serán la punta de lanza de esta oportunidad de oro que hoy se presenta, ya que los mercados de negocios (o alternos) requieren por parte de todos los individuos que forman parte del sistema organizacional adaptarse a las necesidades propias del entorno, *creando altos niveles de*

confianza y responsabilidad, a través de lo que he venido mencionando antes: innovación, ética, voluntad y sinergia.

El cambio es una realidad, y la adversidad también es una realidad, y para los gerentes, en especial los gerentes es necesario asumir el reto de modificar (gradualmente) el enfoque gerencial sobre el cual se basa su gestión de liderazgo, ya que el mayor riesgo implícito al que se verán expuestos será *el no hacer nada*; el cambio significativo requerirá imaginación, perseverancia, diálogo, atención profunda y la voluntad de cambiar por parte de los individuos que convergen dentro de las organizaciones (Senge, 2006), en este sentido, el factor clave es la voluntad y el compromiso de querer hacer las cosas adecuadamente.

Todo esto impacta en la sociedad, de forma que dicho cambio de enfoque gerencial también se ajustará a los modos fundamentales de pensar y actuar de los individuos, respetando sus convicciones y principios éticos y morales sobre los cuales se rigen. Por esta razón es necesario que los líderes (tal vez gerentes) emergentes sustenten sus bases en su capacidad de influir positivamente en las personas, con decisiones asertivas con visión de futuros “posibles”, no planificados.

En atención a lo que se ha venido planteando desde los primeros párrafos este artículo se puede enfocar el problema de manera concreta en todos aquellos elementos que representan incertidumbre sobre la creación de un tipo de liderazgo basado en el uso del Efecto Pigmalión en la gestión del talento humano, esperando que el resultado de la investigación sirva de aporte a los líderes emergentes para lograr concreción al momento de influir en el comportamiento positivo de los miembros de su equipo, pues, el ser humano tiene la capacidad de cambiar su actuar bajo las creencias y expectativas de otros.

En retrospectiva, e infiriendo de cerca el pensamiento de Goethe, los seres humanos tienden a crear a través de sus propias creencias y expectativas modelos de comportamiento que pueden ser el resultado de la influencia desde

todo punto de vista, llevando a cabo así la realización del Efecto Pigmalión, tal y como lo expresa Rovira (id.), al señalar que “la predisposición a tratar a alguien de una determinada manera queda condicionada en mayor o menor grado por lo que te han contado sobre esa persona”.

Es en este punto donde convergen dos elementos fundamentales en el accionar humano, las creencias y expectativas que los individuos tengan de sí mismos (efecto Galatea), o las expectativas que tengan terceros acerca de ellos (efecto Pigmalión) puede tener un impacto directo en el rendimiento y futuro de los mismos, y en este sentido, la combinación adecuada de ambos elementos puede ser una alternativa interesante a estudiar para validar respuestas diferentes a este entorno organizacional tan cambiante y dinámico.

Metodología

Considerando el objetivo que persigue esta investigación, se establece que corresponde por sus características a un diseño No Experimental enfocada en una investigación de campo, de nivel descriptivo y evaluativo, apoyado en una revisión documental.

Los investigadores utilizan el apoyo documental de todos aquellos informes de análisis de del efecto Pigmalión en el rol gerencial, como enfoque divergente en el entorno venezolano. Por lo tanto, la presente investigación se suscribe bajo esta modalidad, por cuanto se trabajó en la recolección de los datos directamente, lo que permitió describir como las expectativas y creencias que se tenga de los miembros de un equipo puede alterar o modificar su comportamiento, además de ayudar a profundizar y enriquecer los conocimientos de los investigadores.

Población y Muestra

Dado que el atributo principal para ser considerado como líder a nivel organizativo es la de tener personal a su cargo, con el propósito de obtener rendimientos en actividades empresariales diversas. Por consiguiente la población objeto de estudio está constituida por una población muy amplia de líderes o gerentes en el ámbito empresarial en el entorno venezolano, y la

muestra será calculada a través del modelo matemático de muestreo de *poblaciones infinitas*.

Para los efectos de la investigación se tomó un nivel de significación de 0.05, que según Hernández, Fernández, y Baptista, (2014), implica que el investigador tiene 95 % de seguridad para generalizar sin equivocarse y un 5 % en contra. En términos de probabilidad, 0.95 y 0.05 respectivamente, ambos suman la unidad y asimismo se asume un error estándar de 0,10. Por ende, y en base al modelo matemático para el muestreo de *poblaciones infinitas*, la muestra es de noventa y seis (96) individuos. De acuerdo con el instrumento de recolección de datos, se utilizó en la presente investigación el método de alfa de Cronbach para una para un nivel de confianza del (α) de 0,850.

Disertación

Para efectos de este artículo solo se presentarán los resultados del trabajo de campo que corresponden a las variables: *confianza, reconocimiento y motivación*. Sin embargo, para contar con un marco de referencia acerca de las empresas y sus líderes, se comentarán brevemente las características encontradas en el último tópico.

Características de los líderes o gerentes

El sesenta por ciento (60%) de los líderes son mayores de 35 años, indicando que cuentan con alguna experiencia laboral antes de emprender, mientras que el 40% son menores de 35 años. En cuanto a los estudios realizados predomina el nivel académico universitario (76%), mientras que el resto, posee algún tipo de estudio técnico. En cuanto al género, el 57 % son hombres, y el 43% mujeres.

Confianza

El cincuenta y cuatro (54%) por ciento de los encuestados afirma que confiar en los miembros del equipo promueve la maximización del desempeño laboral, mientras que un treinta (30%) por ciento no tiene un criterio definido en relación al desempeño laboral de su equipo.

Esto es indicativo de que los líderes de hoy en día están más enfocados en el resultado económico que en los individuos que toman las decisiones (en todos los niveles de la organización). Una de las formas para mejorar el rendimiento

de quienes forman parte de los equipos es confiar, tal como lo expresa Blanchard (id), al indicar que “siempre que compartimos información con alguien creamos un acuerdo implícito de confianza”.

Reconocimiento

El cincuenta y un (51%) por ciento de los encuestados aseveran que es poco habitual que reconozcan los logros de sus equipos mientras que un diecinueve (19%) por ciento, es decir, una vez conseguidos los resultados esperados según los objetivos establecidos por la organización, los líderes se enfocan nuevamente en el proceso de planificación de nuevos objetivos, haciendo aparte el reconocimiento de los logros colectivos e individuales de los miembros que conforman su entorno. Es en este punto donde Carillo y otros (2019), afirman que...

El reconocimiento es un punto esencial para tener motivados a los colaboradores de una organización, es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar.

En concordancia con este resultado, se hace notar que el enfoque del liderazgo actual está centrado en gran medida en el resultado y no en quienes hacen posibles los resultados, creando así un clima de disconformidad gradual al realizar sus tareas más básicas, y con poca posibilidad de generar mayor valor a las labores, este es uno de los focos principales del uso del Efecto Pigmalión.

Motivación

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, un cincuenta y dos (52) por ciento de los encuestados afirma que motivar a sus colaboradores es una premisa importante al momento de gestionar el talento humano, mientras que un veintidós (22%) por ciento la aplica algunas veces, en otras palabras, motivar también va de la mano con el proceso de transformación hacia la construcción de un nuevo lenguaje gerencial, tal como lo señalan Forgiony y otros (2018), al indicar que “la motivación y la satisfacción en el trabajo son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral saludable y más en estos tiempos de desarrollo y de crisis”.

Conclusiones

Las organizaciones venezolanas hoy día, poseen información diversa sobre cómo debe manejarse adecuadamente la gestión empresarial. Sin embargo, no todas las entidades se preparan para asumir los nuevos retos, en una situación económica adversa, con un alto grado de deterioro de la calidad de vida de sus habitantes, y las mismas se ven en la ardua tarea de buscar nuevas alternativas de gestión que ayuden a maximizar el valor de los activos frente a los efectos económicos que el hoy les presenta.

Es en este punto donde los gerentes en Venezuela comienzan a hacerse la pregunta de ¿Cómo actuar ante tal situación?...la respuesta posiblemente no sea tan fácil de desarrollar, y mucho menos podrán encontrar una solución simplista ante tal planteamiento; por lo cual, cada uno deberá desarrollar (según su criterio) una estrategia que le permite “surfear” correctamente ante tal entorno. Amat, O. (2009) comenta que “para actuar de forma racional es imprescindible diagnosticar la situación en donde estamos. El estado de la economía es consecuencia de la interacción de infinitas variables y la suma de las actuaciones de lo que hacemos entre todos” (p. 37).

Toda esta situación lleva a las organizaciones a reinventarse (otros pueden llamarlo reingeniería), es decir, se debe buscar un nuevo paradigma que dé respuesta a las nuevas tendencias gerenciales, además de adaptarse a las necesidades propias de cada entidad, utilizando el recurso más valioso que posee: Su Capital Humano.

Por esta razón es necesario dar una nueva mirada apreciativa a la capacidad que tienen los líderes de influir (positiva o negativamente) en sus colaboradores y miembros de sus equipos, dando uso así al Efecto Pigmalión, que aunque su nombre sea extraído de la mitología griega, el mismo, puede ser un medio interesante y alternativo que permita crear niveles de confianza y libre de prejuicios que al final terminan impactando en el comportamiento de cada uno de los individuos que interactúan en la organización.

En síntesis, es el líder quién influye directa o indirectamente en la gestión de su equipo, y el resultado en gran medida depende del mensaje que transmita, no solo con las palabras, sino también con sus acciones en la forma en como

modela el comportamiento de los suyos, puesto que en un entorno tan cambiante y dinámico, el mayor riesgo está en no hacer nada. Por eso, si tan solo se volteara la mirada hacia lo que el ser humano puede lograr Ser a través de las expectativas y creencias de terceros, tal vez se habrá encontrado ese lenguaje distinto para *liderar*.

Referencias

- Amat, Oriol. (2009) *.Euforia y Pánico. Aprendiendo de las Burbujas*. Profit Editorial. Barcelona España.
- Blanchard, Randolph y Grazier. (2006). *Trabajo en Equipo (Go Team) Tres Pasos para conseguir grandes resultados*. Ediciones Deusto. Barcelona - España.
- Carrillo, Y., Charris, C, Vega, L. (2019). *Reconocimiento laboral en la Finca Bananeras La Vega*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano – Colombia [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/7864>
- Covey, S., Hesselbein, F., Steere, W. y otros (2006). *El líder que se centra en el <<cómo ser>>*. Trabajo monográfico realizado para la Druker Foundation *El Líder del Futuro*. Ediciones Deusto. Barcelona – España.
- Forgiony Jesús, Hernández Juan y Rivera Diego (2018). *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*. Universidad Simón Bolívar– Colombia [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168>.
- Handy, C. (2006). *El lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes*. Trabajo monográfico realizado para la Druker Foundation *El Líder del Futuro*. Ediciones Deusto. Barcelona – España.
- Peters, Thomas. (2006). *Gestionar con imaginación*. Ediciones Deusto. Barcelona - España.
- Rovira, Alex. (2019). *El Efecto Pigmalión*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.alexrovira.com/soluciones/articulo/el-efecto-pigmalion>
- Senge, S. (2006). *El liderazgo de las Organizaciones de Aprendizaje*. MIT Center for Organizational Learning. EEUU

CAPITULO 22

TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO PRESENCIA PANDÉMICA: ENFOCADA EN LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS

Pedro Ramírez

Introducción

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera instancia e importancia en la historia de la humanidad. Entendemos que la administración hace referencia al acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, esto con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos específicos, a corto, mediano y largo plazo, la administración abarca el uso adecuado y eficiente de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, cognitivos y sistemáticos de los que se vale una organización o empresa para la obtención de mayores beneficios.

En este sentido tenemos según Manuel Fortun (2020) en su artículo publicado en Economipedia refleja que la administración en el entorno público el cual comprende un conjunto de órganos del sector antes mencionado, conformado para realizar la tarea de administrar y gestionar organismos, instituciones y entes del Estado. La administración pública viene a cumplir una función fundamental, tal función viene a establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político del gobierno y el pueblo.

Los componentes principales de la administración pública son las instituciones públicas y sus funcionarios. Es por ello que es necesario conocer la estructura de la administración pública del País representado en la siguiente figura.

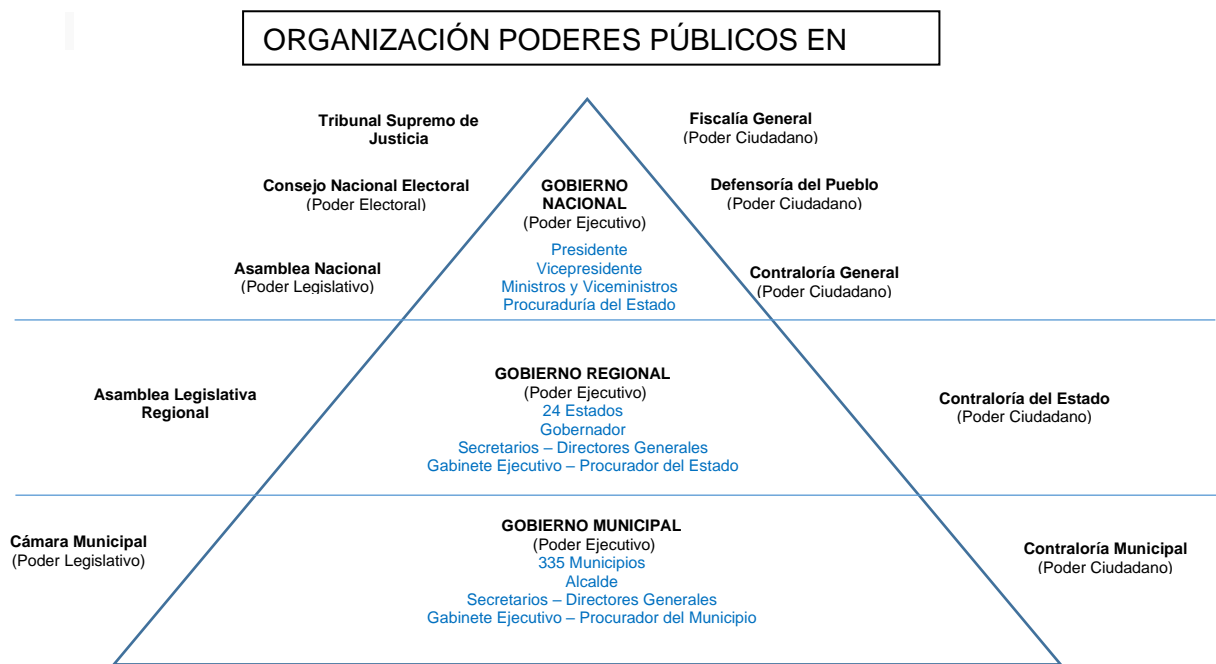


FIGURA 1: TERRITORIO NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA 916.445 km²

Elaborado por: Ramírez (2020)

Entendiendo la estructura de la administración pública en el país, podemos adentrarnos un poco más en comprender las decisiones que se deben tomar, es por ello que de forma imperativa debemos tener muy claro y pertinente la terminología del concepto que hace referencia y énfasis en la toma de decisiones, en tal sentido se entiende por toma de decisiones basándonos en lo contemplado por Stoner, et al (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.260).

Es decir, la toma de decisiones está inmersa en la incertidumbre, ya que no hay nada que garantice las condiciones en la que se tomó la decisión, si en efecto estas son o siguen siendo las más viables y óptimas. Debido que se encuentra en un medio de constante cambio fluctuante que se conlleva el proceso de decidir sin previo análisis, al azar la opción o alternativa más correcta, la toma de decisión es el primer paso para elegir un plan de acción, es por esto que como gerente de una organización es decidir qué hacer con respecto a las coyunturas que surgen a nivel institucional y organizacional bien sea el caso.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) detalla que la enfermedad por coronavirus (COVID 19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus recientemente descubierto. La mayoría de las personas que enferman de COVID 19 experimentan síntomas de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial, El virus que causa la Covid-19 se transmite principalmente a través de las gotículas generadas cuando una persona infectada tose, estornuda o espira. Estas gotículas son demasiado pesadas para permanecer suspendidas en el aire y caen rápidamente sobre el suelo o las superficies. Usted puede infectarse al inhalar el virus si está cerca de una persona con Covid-19 o si, tras tocar una superficie contaminada, se toca los ojos, la nariz o la boca.

Sabido es, que actualmente muchas decisiones en el marco de las organizaciones, se toman sin considerar explícitamente las etapas de ese proceso o los métodos cuantitativos y cualitativos existentes en las distintas ramas, y que las tradiciones, los hábitos, las costumbres, la propia intuición y experiencia de un gerente organizacional desempeñan una función importante en la forma en que los problemas se solucionan.

Se entiende que Según Robbins (2017), la Decisión consiste en elegir entre dos o más alternativas con el fin de resolver un problema, el cual se origina cuando existe discrepancia entre lo ideal y lo real. En consecuencia, la responsabilidad más importante del ser humano es la correcta toma de decisiones.

DISERTACIÓN

La toma de decisiones es una función primordial para los administradores de todos los niveles, por eso es importante comprender todos los elementos que influyen en las alternativas que se generan, En ese sentido, de acuerdo a Leslie Villanueva (2015) se resumen los elementos esenciales para la toma de decisiones.

Tipos de decisión. La importancia de este elemento se comprende porque así como existen diversos criterios en la identificación de las fases o pasos del proceso de toma de decisiones, existen diversas clasificaciones de los tipos de decisiones. Aunque se dice que la toma de decisiones es el centro de la

planeación, cada etapa del proceso administrativo (desde la planeación hasta el control) requiere de decisiones, las cuales pueden tratarse como objetivos a lograr que precisan de otros planes: programas, presupuestos, por ejemplo, para que sean implementados con efectividad. Identificar el tipo de decisión es la primera demostración de la habilidad de quienes participan en el proceso.

Recursos. Una vez identificado el tipo de decisión es más sencillo identificar los otros elementos, particularmente los recursos que se necesitarán para implementarla, así como los que se verán afectados por ello. Este elemento debe incluir el análisis y valoración de todos los recursos con los que se cuenta: personas, grupos y organizaciones (clientes, proveedores), el equipo técnico y tecnológico, el recurso financiero y por supuesto el tiempo.

Método. Este elemento esencial considera tanto el proceso, modelo y método de la toma de decisiones. El proceso considera cada una de las fases a seguir, el modelo incluye además del proceso, los elementos, factores y variables, así como la estrategia para la toma de decisiones. Es importante seleccionar y analizar el método más adecuado para la correcta interrelación de los recursos con los otros elementos. El método que se elija dependerá del tipo de decisión, los recursos, la experiencia que se tengan y otros factores. Un método correctamente estructurado podrá utilizar diversas técnicas combinadas para brindar razonabilidad al proceso y confiabilidad a la alternativa elegida.

Experiencia. La forma en que los individuos toman decisiones y la calidad de las opciones que eligen está influenciada principalmente por sus percepciones, creencias y valores, en resumidas cuentas, su experiencia. La experiencia es un elemento esencial en las decisiones que está sujeto a una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego. Para comprenderlas es útil haber vivido un cúmulo de situaciones y quizá, hasta haber costado una gran cantidad de dinero, porque es un hecho: también se aprende de los propios errores. Este elemento también considera otros subelementos como: personalidad, actitud, conocimientos y capacidad.

Clientes. La mayoría de las organizaciones formulan su misión, objetivos, estrategias y políticas (planes que orientan la toma de decisiones), asegurando la coordinación de recursos, con un elemento central: el cliente. Se le conoce como a la figura que siempre está presente demandando productos (bienes y servicios) para satisfacer sus necesidades. En toma de decisiones, además de identificar a los individuos comprometidos con el proceso, hay que enumerar todos los que se verían afectados por una decisión: directivos, administradores, personal de otros departamentos, así como clientes y proveedores. En la misma forma que se consideran las metas y valores de la organización, deberán considerarse las metas y valores del cliente (interno o externo de la empresa).

Dificultades. Existen tres tipos de dificultades en la toma de decisiones: riesgo, renuncia y responsabilidad. El primer término se define como la posibilidad de que ciertos eventos acontezcan. Hay que tomar en cuenta el grado de riesgo porque, aunque se haya estudiado con profundidad las alternativas, cuando se toma una decisión no se elimina totalmente la posibilidad de equivocarse o de que no resulte como se esperaba. Además es importante recordar también el hecho de que al elegir, se está renunciando a las ventajas que pueden ofrecer las otras alternativas de solución. La responsabilidad es uno de los valores fundamentales que hace posibles las relaciones sanas de convivencia y de comunicación eficaz entre las personas e implica responder por las acciones tomadas asumiendo las consecuencias de ellas y actuando en consecuencia. En este sentido también hay que compartir la responsabilidad de una decisión, si así procede.

Enfoque sistémico. Este elemento esencial de la toma de decisiones interrelaciona a todos los anteriores, requiere que la habilidad del administrador, relacione con cierto grado de certeza los factores externos e internos de la empresa, identificando el impacto que tengan también dentro y fuera de la misma. El administrador debe ser sistémico para estar en posibilidad de garantizar una decisión que aborde todas las fases pertinentes: recabar la información necesaria, considerar y comparar correctamente todas las alternativas, identificar las dificultades, evaluar la factibilidad, y tomar en cuenta las consecuencias. El administrador sistémico prepara medidas lógicas y

eficaces, de manera que el proceso de toma de decisiones puede explicarse con claridad a otras personas.

Métodos Cuantitativos en la Toma de Decisión

Un método cuantitativo se puede definir como aquellos modelos matemáticos puestos al servicio de los procesos de resolución de problemas de un modo racional y científico, en el mundo organizacional las decisiones y los métodos cuantitativos que se obtienen deben ser ricas, variadas y relevantes, a la vez que se deben provenir de diversas fuentes y a través de formas distintas como verbales, estadísticas, datos entre otros, Rojas (2015). Estos métodos respaldan la aplicación de objetivos de aquellos métodos propios de las ciencias naturales a las ciencias sociales, que los ámbitos de carácter social son transformados los hechos observables y propicios para su medición y análisis estadístico.

Seguidamente de utilizar el enfoque cuantitativo, el analista se concentra en los hechos o datos cuantitativos asociados al problema y desarrolla expresiones matemáticas que describen los objetivos, las restricciones y las relaciones existentes en el problema. A continuación apreciaremos la siguiente estructura de casos que es posible que se utilice un enfoque cuantitativo en el proceso de toma de decisión.

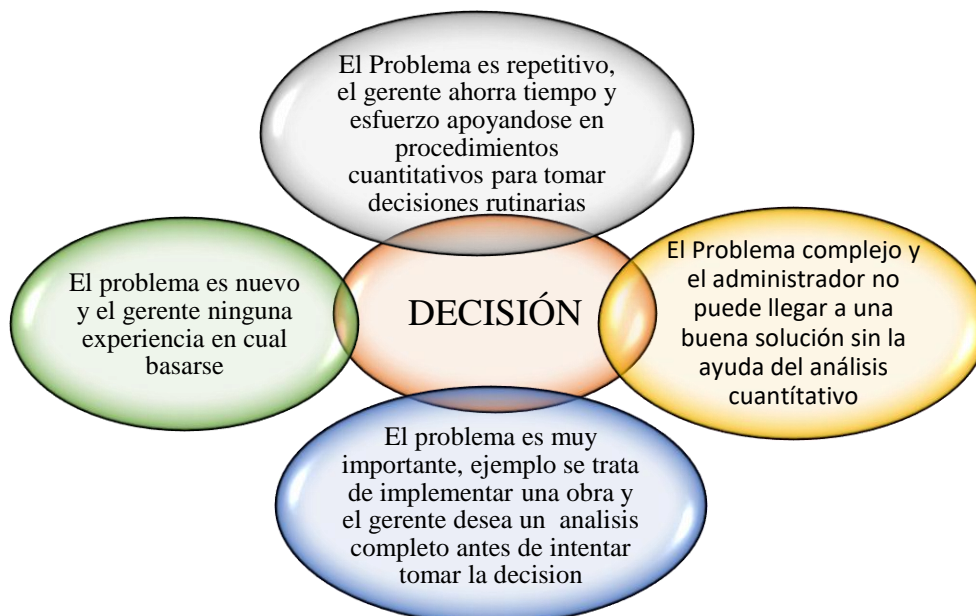


FIGURA 2: Estructura de posibles casos para aplicar métodos cuantitativos.

Elaborado por: Ramírez (2020)

Una vez visualizada la estructura anterior denotamos que las ciencias administrativas han desarrollado métodos de análisis y herramientas cuantitativas para la toma de decisiones objetivas, al seleccionar una herramienta de toma de decisiones se debe considerar su grado de confiabilidad, así la incertidumbre y el riesgo resultan menores. Para ello describiremos algunas técnicas cuantitativas que son muy efectivas en el proceso de toma de decisión.

Matriz de Resultados

Es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden conseguir, al seguir cursos alternativos de acción, es decir una herramienta elaborada durante el diseño del proyecto que permite desarrollar y presentar la correlación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de los resultados sectoriales alineados con las metas de desarrollo del país.

El modelo político describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses. Las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. Por tanto, la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión. Las decisiones reflejan según Laudon (2002), la distribución del poder en la organización y la efectividad de las tácticas usadas por gerentes y empleados, determinan el impacto de las decisiones.

Árbol de Decisiones

Es un mapa de los posibles resultados de una serie de decisiones relacionadas. Permite que un individuo o una organización comparen posibles acciones entre sí según sus costos, probabilidades y beneficios. Se pueden usar para dirigir un intercambio de ideas informal o trazar un algoritmo que anticipe matemáticamente la mejor opción. Es un instrumento de decisión que permiten a la dirección evaluar los resultados de una secuencia de decisiones que se refieren a un problema en particular, este enfoque implica ligar un número de sucesos o ramas las cuales cuando están completamente arregladas semejan a un árbol

Símbolos de un árbol de Decisiones

Hay tres tipos diferentes de nodos: nodos de probabilidad, nodos de decisión y nodos terminales. Un nodo de probabilidad, representado con un círculo, muestra las probabilidades de ciertos resultados. Un nodo de decisión, representado con un cuadrado, muestra una decisión que se tomará, y un nodo terminal muestra el resultado definitivo de una ruta de decisión.

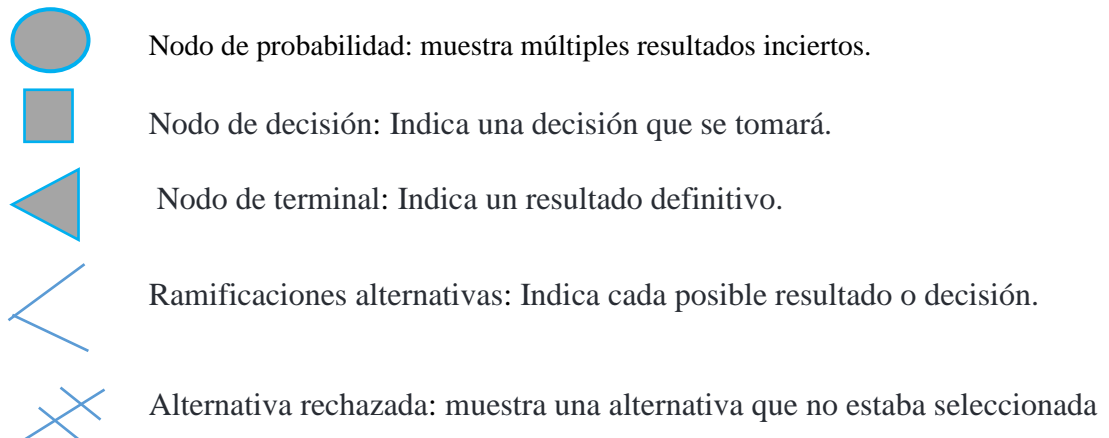


FIGURA 3: Simbología de Árbol De Decisiones
Autor: Ramírez (2020)

Programación Lineal

La programación lineal es una herramienta financiera que utiliza un modelo matemático para identificar los problemas y brindar ayuda en la toma de decisiones, es a través del procedimiento o algoritmo matemático que asigna eficientemente los recursos limitados, mediante el cual se resuelve un problema indeterminado, es decir optimizar una función lineal que se define como la función objetivo. Antes la vida solía ser mucho más simple de lo que es ahora, éramos capaces de detectar un problema, sugerir una solución, y después seguir adelante y hacer lo que se había decidido para resolver el problema

Teoría de Colas

Moody Paul (2000) Se refiere a como optimizar una distribución en condiciones de aglomeración y de espera. Esta teoría cuida de los puntos de congestión y de los tiempos de espera, es decir, de las demoras presentadas en algún punto de servicio. La característica común de estos ejemplos en apariencia distintos, es

que un número de unidades físicas (llegadas) intentan recibir un servicio de un número limitado de instalaciones (los servidores). Como consecuencia, las llegadas deben esperar algunas veces en líneas hasta que llegue el turno de ser atendidas. La teoría de colas se ocupa del estudio de las colas de espera de todo tipo concebible y la necesidad de reducir los embotellamientos y congestiones.

La teoría de colas analiza la capacidad de una unidad operacional para prestar algún servicio. Las unidades o elementos de interés llegan a la instalación donde se presta el servicio deseado y abandonan el sistema. Estos modelos son característicos de las cajas de supermercados, peajes de autopistas, mostradores de ventas, instalaciones de embarque.

Las técnicas matemáticas que utiliza son extremadamente variadas. Se sitúa generalmente en alguna de las siguientes categorías:

- ✓ Problemas de comunicación telefónica.
- ✓ Problemas de tráfico.
- ✓ Problemas de averías de maquinaria.

“No importa en qué cola se sitúe: La otra siempre avanzará más rápido”

(Primera Ley de Harper)

“Y si se cambia de cola, aquella en la que estaba al principio empezará a ir más deprisa”

(Segunda Ley de Harper)

Cadena de Markov

La cadena de Markov, también conocida como modelo de Markov o proceso de Markov, es un concepto desarrollado dentro de la teoría de la probabilidad y la estadística que establece una fuerte dependencia entre un evento y otro suceso anterior. Su principal utilidad es el análisis del comportamiento de procesos estocásticos. La explicación de estas cadenas la desarrolló el matemático de origen ruso Andréi Márkov en 1907. Así, a lo largo del siglo XX, se ha podido emplear dicha metodología en numerosos casos prácticos de la vida cotidiana. También se conoce como cadena simple biestable de Markov.

Según señaló Markov, en sistemas o procesos estocásticos (es decir, aleatorios) que presentan un estado presente es posible conocer sus antecedentes o desarrollo histórico. Por lo tanto, es factible establecer una descripción de la probabilidad futura de los mismos, Más formalmente, la definición supone que en procesos estocásticos la probabilidad de que algo suceda solamente depende del pasado histórico de la realidad que estamos estudiando. Por este motivo, a menudo se dice que estas cadenas cuentan con memoria.

La base de las cadenas es la conocida como propiedad de Markov, la cual resume lo dicho anteriormente en la siguiente regla: lo que la cadena experimente en un momento $t + 1$ solamente depende de lo acontecido en el momento t (el inmediatamente anterior). Dada esta sencilla explicación de la teoría, puede observarse que es posible a través de la misma conocer la probabilidad de que un estado ocurra en el largo plazo. Esto ayuda indudablemente a la predicción y estimación en largos periodos de tiempo.

Adicionalmente, los hilos conductores que orientaron la metodología de este estudio, se sustentaron en los fundamentos ontológicos, epistemológicos, axiológicos, brindando sustento, orientación y relevancia al estudio, permitiendo visualizar la postura del investigador. De modo que, la investigación se orientó hacia la generación de una teoría. La validez de la teoría que emergió, se ubicó en términos de coherencia, consistencia y poder interpretativo, expresada en lenguaje cuantitativo.

Hallazgos

Basándonos en el método cuantitativo para la toma de decisiones, se procedió a realizar un ejercicio práctico enfocado en la técnica cuantitativa denominada árbol de decisiones. Esta técnica nos permite mediante números darnos un mejor panorama al momento de tomar decisiones relevantes dentro de la organización, bien sea bajo administración pública o privada en tiempos enmarcada principalmente bajo presencia pandémica.

Para ello tenemos el presente panorama, en el cual usaremos la técnica cuantitativa árbol de decisión.

- 1) Si nos vacunamos podemos padecer efectos secundarios, con una probabilidad de 15%. Si padecemos dichos efectos, la probabilidad que nos podamos sentir mejor es del 20%, en el caso contrario la probabilidad de sentirnos bien es del 85%.
- 2) Si no nos vacunamos es posible que nos infectemos con el virus a una probabilidad del 75%, sin embargo la probabilidad de sentirse bien es del 15%, en caso que no se padezca la infección la probabilidad de sentirse bien es del 80%.
- 3) Valores referencial:
0= Sentirse mal; 10= Sentirse bien.

VACUNAR:

Efecto Secundario: 15%

No Efecto Secundario: 85%

Sentirse Bien Con Efecto Secundario: 20%

NO VACUNAR:

Infectados: 75%

Sentirse bien con la Infección: 15%

Sentirse bien sin Infección: 80%

Procedemos a realizar nuestro árbol de decisión cuantitativo

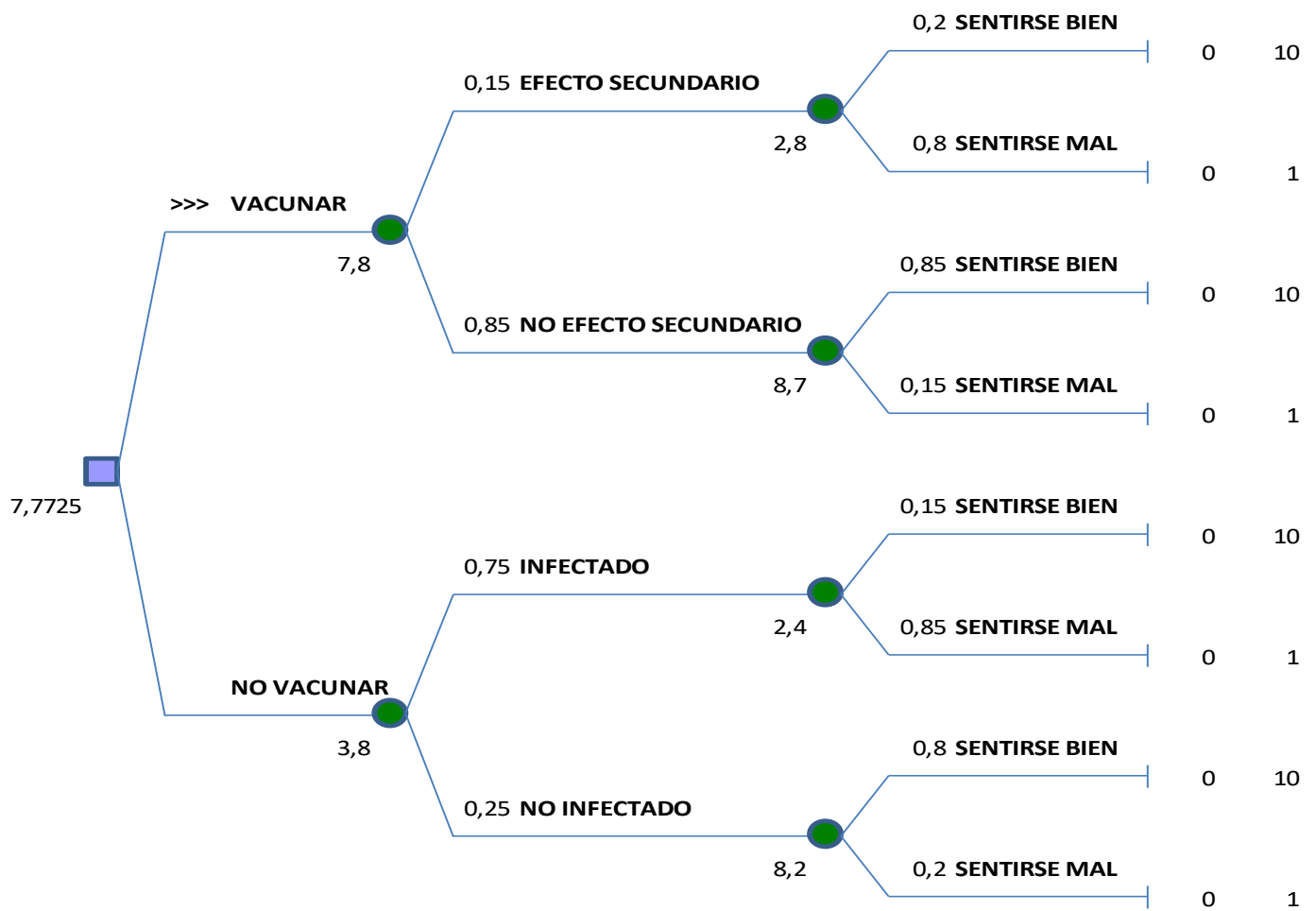


Diagrama1.: Toma de Decisión,
 Vacunar.
 Autor: Ramírez (2020)

Conclusiones

La humanidad a lo largo de su trascender evolutivo se encuentra sumergido en un sinfín de decisiones, unas tomadas con mayor certeza que otras enfocadas en casuística, sin embargo, las decisiones pueden estar argumentadas y sustentadas con las técnicas cuantitativas ya que estas nos permiten de manera veraz y eficiente llegar a tomar la decisión más correcta e idónea por vía numérica. Enriqueciendo los sistemas de planificación, control, organización y operación, obteniendo una visión mejorada y cuantificada al momento de ejecutarla.

Caso específico en el diagrama anterior podemos denotar gracias al árbol de decisiones en su Rama 1 y su nodo nos da el valor de Esperanza, es decir nos proporciona margen de probabilidad que nutre en este caso al investigador o gerente de la organización en tomar una decisión. Basándonos en este método cuantitativo nos arroja el valor esperanza de 7,7725 que al multiplicarlo por 10 se reestructura al 77.725% de afirmación de colocarse y/o aplicar la vacuna, decisión difícil de tomar hoy día por diversos factores exógenos, sin embargo este número nos da una visión más clara y oportuna de lo que se puede hacer ante posibles eventos.

Referencias

- AECA. (2002). La Toma de Decisiones en la Empresa. Madrid: AECA.
- Bierman, Bonini, Hausman. *Análisis Cuantitativo Para La Toma De Decisiones*, McGRAW-HILL 8va Edición.
- Frederick, H, y Gerald, L. (2002), *Investigación de Operaciones*. McGraw-Hill, Séptima Edición.
- Hamdy, T. (1991), *Investigación de Operaciones*. Ediciones Alfaomega, Cuarta Edición
- Méndez R, I. (1987). Ensayo: *Paradigma cuantitativo vs. Paradigma cualitativo en la investigación*. Departamento de Estadística e Instituto de Investigación en Matemáticas Aplicadas y Sistemas (IIMAS), UNAM
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.

Parra R Darío. *Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: esquema teórico y estudio en la empresa colombiana*. Tesis doctoral. 1998. Medellín.

CAPITULO 23

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTILOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA

Sonia Chaluisa

Introducción

El mundo empresarial se caracteriza por una atmósfera empresarial competitiva y errática con la posibilidad de influir en la eficiencia y la eficacia de la organización, así como en su supervivencia. Por lo tanto, existe la necesidad de que cada organización tenga una estrategia claramente definida que oriente a todos los interesados a la dirección de la visión y misión de la organización sin ningún error. El término estrategia ha sido definido de manera diferente por varios académicos.

(Reyes & Gonzalez, 2014) afirman que la estrategia es el objetivo y el alcance de una organización para que la continuidad logre una ventaja en una atmósfera variable; a través de su configuración de recursos y competencia para cumplir con las expectativas de los interesados. De manera similar, consideró la estrategia como la determinación de objetivos y metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación asociada de recursos necesarios para lograr los objetivos (Mejía, Agudelo, Camilo, & Cardona, 2016).

(Aguirre, 2015) opinó que la estrategia es una herramienta indispensable para el éxito de la organización, ya que permite que una organización sea más proactiva que reactiva en la configuración de su futuro; hace que una organización inicie e influya en las actividades para que pueda ejercer control sobre su destino. Por lo tanto, es agradable que la estrategia sea el plan o puntero que guía a una organización hacia el logro de sus metas y objetivos previstos a través de una planificación estratégica adecuada; Esto incluye la formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia. La planificación estratégica es el proceso de predecir el estado futuro de una organización a través de la definición del estado potencial ideal de la organización. Es muy importante para identificar y abordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) de cualquier organización que quiera sobrevivir. (Mora & Vera, 2015)

consideraron que la planificación estratégica abarca objetivos de organización, políticas y desarrollo de estrategias para alcanzar estos objetivos y la creación de un plan en profundidad diseñado para detallar el proceso de implementación.

Este proceso es un elemento clave de la planificación estratégica para la supervivencia de cada organización (Nava & Martínez, 2014). La literatura ha revelado que la planificación estratégica es un proceso que involucra una serie de pasos que determinarán el estado actual de un negocio que incluye su visión y misión. La planificación estratégica adecuada es esencial para cada organización porque les permite gestionar cualquier crisis que pueda surgir en su negocio.

(Gozález & Flores, 2020) definieron la crisis como una condición desviada asociada con un alto riesgo para las empresas que podría producir una rápida alteración de la política municipal porque amenaza la confianza pública y atrae a los medios y el interés público. El primer erudito en desarrollar la teoría de la crisis organizacional fue Hermann, afirmó que el concepto de crisis se puede dividir en tres dimensiones, (a) amenaza los valores de alta prioridad de la organización, (b) presenta una cantidad limitada de tiempo en el que una respuesta puede hacerse, y (c) es imprevisto o no anticipado por la organización (Aguirre, 2015; Nava & Martínez, 2014). Otros estudiosos han dado varias definiciones de crisis. (Aguirre, 2015) argumentó que no existe una definición unánimemente aceptada de crisis; El autor dio una definición ampliamente reconocida de crisis como la percepción de un evento impredecible que pone en peligro las expectativas importantes de las partes interesadas y puede influir gravemente en el rendimiento y crear un resultado perjudicial en un entorno organizacional. Sin embargo, (Mora & Vera, 2015) opinaron que el manejo apropiado de la crisis por parte de los interesados conducirá a la productividad organizacional, por lo tanto, las organizaciones deberían ver la crisis más como una oportunidad que como una amenaza.

(Gutauskas, 2019) clasificó la crisis en dos tipos diferentes, crisis natural e inducida por el hombre; clasificó las crisis naturales como incendios, huracanes y terremotos, mientras que clasificó el ataque terrorista, la corrupción, el soborno y el escándalo como una crisis inducida por el hombre. Tomando crédito en la clasificación de Hutchins, podemos decir que una pandemia como el Ébola, el

Cólera y el reciente Coronavirus (COVID-19) que actualmente está sacudiendo a todo el mundo puede clasificarse bajo una crisis natural. Aunque ha habido teoría de la conspiración sobre el tema del coronavirus, algunas escuelas de pensamiento dijeron que fue una pandemia inducida por el hombre fabricada por los EE. UU. Mientras que la segunda escuela de pensamiento dijo que fue fabricado por China. Como esto no se ha demostrado empíricamente, elegimos agruparlo en una crisis natural. Sobre la base de los diversos tipos de crisis, tanto en el pasado como en los últimos tiempos, se podría argumentar que las organizaciones en Nigeria se han enfrentado a desafíos de crisis naturales e inducidas por el hombre. La cuestión militante del Delta del Níger de secuestro de trabajadores petroleros comenzó a fines de 2005. En enero de 2006, un grupo desconocido secuestró a trabajadores petroleros occidentales en el Delta del Níger. Este grupo que más tarde se autodenominó Movimiento para la Emancipación del Delta del Níger (MEND) afirmó ser responsable de secuestrar a los trabajadores petroleros (Kaldiyarov, Baltabayeva, & Bedelbayeva, 2017)

Otras pandemias que han afectado al continente sudamericano o al mundo en general son el brote de ébola que comenzó en Liberia en 2014, el brote de cólera en el estado de Kano Nigeria 1995 a 1996 y el brote en el norte de Nigeria el 19 de enero de 2018 (Mg, 2019). El último es Coronavirus (COVID-19) que comenzó en Wuhan China a fines de 2019.

Esta reciente pandemia ha afectado enormemente tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo debido al bloqueo total, que ha paralizado la economía global. Aunque hay dos tipos de crisis discutidas en este documento, naturales e inducidas por el hombre; La creencia general es que hay tres elementos universales para la definición de crisis, la alta amenaza a los valores de la organización presenta un tiempo limitado para la respuesta y el elemento impredecible e imprevisto. Debido a la naturaleza impredecible e imprevista de la crisis, el tiempo limitado disponible para actuar y los niveles de alta prioridad de la crisis, es pertinente que las organizaciones participen en un estilo de gestión de crisis que se centre en evitar, gestionar y controlar la crisis. Aproveche las oportunidades disponibles.

El manejo de crisis puede definirse como un proceso o método por el cual la crisis puede prevenirse, reducirse al mínimo, gestionarse y controlarse de

manera que el efecto positivo supere el efecto negativo. Los académicos han dado varias definiciones de gestión de crisis. La gestión de crisis es un proceso que se enfoca en identificar y predecir áreas de crisis, formular acciones o medidas calculadas para evitar que ocurra y minimizar el resultado negativo de una crisis que no se pudo evitar opinaron que la gestión de crisis es una disposición estructurada de recursos y estructuras organizativas necesarias para responder eficazmente a la crisis y recuperarse con éxito, reiniciar y restaurar las actividades normales.

Desarrollo

Planificación estratégica

Varios académicos han definido la planificación estratégica en un contexto único y similar para representar la capacidad de una organización de pronosticar el éxito y el fracaso futuros de su negocio mediante la formulación e implementación de la evaluación y el control de los factores internos y externos que afectan a la organización a través de SWOT análisis. (Terenzio, 2019) definió la planificación estratégica como el aprendizaje lógico basado en las oportunidades no explotadas, lo que podría resultar en la detección de nuevas estrategias en un entorno organizacional. Otros académicos opinan que el imperativo de la planificación estratégica está relacionado con su capacidad para guiar a una empresa en el futuro y limita las posibilidades de fracaso (Mora & Vera, 2015; Nava & Martínez, 2014; Terenzio, 2019).

En un estudio sobre el efecto de la planificación estratégica en el rendimiento y la rentabilidad de la organización, afirmaron que la efectividad de la planificación estratégica se puede medir en términos de la influencia que tiene en el rendimiento de la organización, lo que afecta su rentabilidad (Simon, 2017). El objetivo principal de su estudio fue reevaluar la relación de desempeño de planificación en la organización y determinar en qué medida la planificación estratégica afecta el desempeño en una organización, utilizando como estudio de caso. Se utilizó una técnica de encuesta con la administración de cuestionarios a 100 encuestados (de los cuales se recuperaron 80) que consistía tanto en el personal senior como en el junior en varias sucursales de Zenith Bank en la metrópoli de Warri. Los datos recopilados se analizaron utilizando el

paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS). Además, los métodos estadísticos de prueba T y Chi-cuadrado se utilizaron para probar la hipótesis utilizando el SPSS. Los resultados del estudio revelaron que la planificación estratégica mejora el mejor desempeño organizacional, lo que a largo plazo tiene un impacto en su rentabilidad y que la intensidad de la planificación estratégica está determinada por factores gerenciales, ambientales y organizacionales.

(Aljuhmani & Emeagwali, 2017) examinaron el impacto de la planificación estratégica en el desempeño organizacional utilizando un estudio de organizaciones manufactureras seleccionadas en Lagos, Nigeria. El estudio evaluó el efecto de los conceptos en la industria manufacturera de Nigeria, utilizando Unilever Nigeria Plc. y May & Baker Nigeria Plc. como casos de estudio. Datos analizados con 171 encuestados que se determinaron con la fórmula de Yards. Los resultados revelaron que había una relación positiva entre el uso de la planificación estratégica y el desempeño organizacional en el entorno corporativo actual. El investigador concluyó recomendando que la alta dirección debería ser más activo en el proceso de planificación estratégica para el logro de objetivos organizacionales establecidos que, a su vez, facilitarán el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones en Nigeria. También se recomendó que las organizaciones deben prestar mucha atención al entorno en el que operan y considerarlo al formular e implementar planes estratégicos.

Gestión de crisis

La gestión de crisis también se ha definido como una acción emprendida por una organización para evaluar y gestionar una crisis (Kim, 2013). También podemos definir la gestión de crisis como un plan de reflexión por parte de una organización para minimizar, gestionar o evitar una crisis cuando surja.

(David et al., 2016) opinaron que la conciencia de crisis es una situación de agilidad corporativa para prever y abordar con éxito factores internos o externos. Esto podría influir en la crisis de una organización al distinguir deliberada y prácticamente prepararse para la ocurrencia de lo inevitable. Sin embargo, (Mg, 2019) postula que, independientemente del tipo de crisis, ya sea que las emergencias inducidas por el hombre, naturales o pandémicas, no puedan predeterminarse. Esto se debe a que la crisis es vista como una interrupción

innegable que toda organización debe tropezar en un punto de su negocio, la mayoría de las veces la crisis surge inesperadamente. No es de extrañar, que ninguna organización puede operar sin la ocurrencia de interrupciones comerciales inesperadas o no planificadas.

La gestión de crisis se ha dividido en tres fases: precrisis, período de crisis y poscrisis. (Kim, 2013) clasificó las fases como planificación de crisis, respuesta a crisis, evaluación de crisis y aprendizaje. Otros académicos dividieron las fases en subfases (Kaldiyarov et al., 2017; Kim, 2013; Klein & Eckhaus, 2017; Mg, 2019) cuando se menciona una crisis, lo que viene a la mente de las personas son las amenazas y los efectos negativos de la crisis; Los estudiosos han argumentado que existe la presencia de oportunidades en cada crisis. La literatura previa proporcionó siete oportunidades de crisis que incluyen héroes de nacimiento, transformación acelerada, problemas encubiertos y cambio de personas, desarrollo de estrategias innovadoras, sistemas de alerta en evolución y desarrollo de nuevos límites competitivos, también presentó algunas oportunidades positivas que pueden surgir de la crisis. Algunas oportunidades son (a) reducir el concepto de servicio para reinventar el producto para los mercados presentes y futuros, (b) volver a distinguir su producto, (c) reposicionar para atraer diferentes segmentos de mercado, (d) reducir o reestructurar su organización a un mayor Tamaño manejable. Además (e) reubicarse en un entorno más seguro, (f) simplificar procesos, (g) combinar departamento o actividades para un excelente servicio al cliente o control de costos y (h) actualizar activos, redefinir las necesidades y habilidades del personal, y reeducar al personal también son oportunidades presentadas por crisis (Kaldiyarov et al., 2017; Kim, 2013).

Planificación estratégica y estilo de gestión de crisis

La planificación estratégica es una herramienta indispensable para la gestión de crisis de la organización porque se ocupa de las debilidades y amenazas, así como de las fortalezas y oportunidades; También pronostica eventos futuros que podrían conducir a la crisis. (Kaldiyarov et al., 2017; Kim, 2013; Mejía et al., 2016), postula que la experiencia de errores anteriores podría ayudarnos a planificar eventos imprevistos, evaluar la posible situación que puede conducir al mismo error y luego desarrollar un plan de contingencia para manejarlo. La

planificación estratégica cubre varias áreas que van desde la predicción, formulación, implementación, monitoreo, evaluación, asignación de recursos, etc. (González & Flores, 2020), postulan que estos procesos son un componente clave de la planificación estratégica.

De la revisión de la literatura, existe un acuerdo general de que la planificación estratégica es fundamental para cada organización porque se ha demostrado que tiene una relación positiva con los objetivos económicos y no económicos de la organización que dan como resultado una productividad final. La planificación estratégica adecuada puede conducir a una excelente gestión de crisis en una organización que podría conducir a la productividad en un entorno organizacional.

Los académicos opinaron que la planificación estratégica es una construcción independiente de la gestión de crisis, aunque existe una similitud entre las dos construcciones porque ambas involucran la planificación de procesos que incluye la formulación, implementación, monitoreo y evaluación. Además de la preparación y la adaptabilidad, hay cuatro dimensiones facilitadoras comunes a la gestión de crisis y la planificación estratégica; liderazgo, cultura organizacional, toma de decisiones y conciencia de la situación. Ambas construcciones se centran en el futuro de los negocios, las estructuras organizativas y los recursos para ejecutar el plan; También se centran en las debilidades y amenazas de una organización (Jung, 2017; Klein & Eckhaus, 2017; Mora & Vera, 2015).

Sin embargo, también hay una diferencia entre estos dos conceptos; La gestión de crisis se ocupa de las amenazas naturales que surgen como resultado de los cambios ambientales, mientras que la planificación estratégica se ocupa de las oportunidades nacidas de esta revolución (Majama, Israel, & Magang, 2017). La concentración de la gestión de crisis está en mejorar la capacidad de una organización para continuar existiendo, mientras que la concentración de la planificación estratégica está en mejorar su capacidad para tener éxito. Según (Vázquez, García, & Pineda, 2019) una de las características de la gestión de crisis es la supervivencia, mientras que una de las características de la planificación estratégica está floreciendo. La gestión de crisis se basa en la desgracia del futuro, la planificación estratégica se establece repetidamente en

la hipótesis de que los sucesos futuros serán similares a los actuales (Majama et al., 2017). Cualquier organización que quiera sobrevivir y continuar prosperando antes, durante y después de la crisis debe tener un equipo combinado de estrategias y gerentes de crisis que estén listos para aprender de los errores del pasado para pensar y planificar siempre ante cualquier incidente futuro. Algunos de los estilos de gestión de crisis de la literatura anterior incluyen confrontación, cooperación de contención y escape.

Enfrentando el estilo, esto se refiere a cuando una comunidad, estado, país u organización que está experimentando una crisis no tiene miedo o intenta evitarla, pero son lo suficientemente valientes como para enfrentarla de manera lógica (Bryson et al., 2017; Kim, 2013; Majama et al., 2017). Esto podría basarse en el consejo del equipo de crisis o estrategia sobre cómo reducir el efecto negativo de tal crisis y recuperar la estabilidad de la organización afectada. Estilo de contención cuando el equipo / gerentes de crisis o el público en general intentan minimizar la propagación de la crisis para reducir su efecto. Algunos buenos ejemplos son los brotes de incendios al involucrar al personal del servicio de bomberos, pandemias como el cólera, el ébola, el coronavirus, etc., mediante el lavado regular de manos, el distanciamiento social, el uso de mascarillas nasales, la desinfección de manos y la higiene personal y ambiental general (Gomera, Chinyamurindi, & Mishi, 2015).

El estilo de cooperación se refiere al trabajo en equipo donde todos los interesados colaboran y las responsabilidades se delegan debidamente al individuo para llegar a las bases durante la crisis. La crisis de COVID-19 es una muy buena referencia, los gobiernos han dado instrucciones a los ciudadanos para que se sienten en sus hogares, los negocios y las oficinas están cerrados, los ciudadanos están cooperando, a cambio, el gobierno en varios países comparte artículos de ayuda como alimentos, finanzas, etc. y otros materiales necesarios. El último es el estilo de evasión / evasión cuando esas preocupaciones intentan fingir o negar la existencia de crisis, ya sea en una organización o en un estado; a veces van tan lejos como las declaraciones de prensa dadas para guardar su imagen. Este estilo es destructivo porque la crisis es desatendida y el impacto podría ser mortal.

Conclusión

De la literatura académica revisada, se descubrió que las organizaciones con una planificación estratégica adecuada están más equipadas para manejar una crisis. Se reveló además que cualquier estilo de gestión de crisis aplicado en una catástrofe determinada determinará si la destrucción será un desastre menor o mayor.

Esto significa que la organización que emplea un enfoque estratégico para el estilo de gestión de crisis será proactiva en la gestión de crisis. Nunca la gestión de crisis había sido más importante, la reciente pandemia de coronavirus (COVID-19) ha hecho vulnerable al mundo entero y también ha perturbado la economía global, por lo tanto, existe una gran necesidad de expertos en gestión de crisis y estrategias en organizaciones para colaborar. ofrecer una solución A través de una planificación estratégica adecuada, cada organización en cada punto debe ser capaz de analizar e identificar el tipo de crisis, así como su fuente, a fin de aplicar un estilo de gestión de crisis adecuado y adecuado para obtener resultados precisos.

Con base en los hallazgos del estudio de la literatura revisada y la conclusión anterior, se ha establecido que la crisis podría ser disruptiva o positiva dependiendo del enfoque estratégico y el estilo de gestión de crisis aplicado. La planificación estratégica juega un papel importante en la gestión de crisis; El estudio recomienda que cada organización incorpore un enfoque estratégico para la gestión de crisis y también establezca un equipo estratégico / de gestión de crisis que pueda gestionar la crisis en el menor tiempo posible para reducir el efecto negativo y aprovechar el impacto positivo. Las organizaciones deben desarrollar un formulario de informe de crisis que debe llenarse cada vez que ocurran crisis y deben revisarse anualmente, esto les permitirá planificar para prevenir la ocurrencia futura de tales crisis. Finalmente, los empleados deben ser entrenados y retenidos sobre los efectos positivos y negativos de la crisis; También deben ser sensibilizados sobre cómo adaptarse a las circunstancias cambiantes que pueden ocurrir antes, durante y después de una crisis.

Referencias

Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la

- innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100–110.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management : The Case of Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 50–60.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., Slyke, D. M. Van, Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Slyke, D. M. Van. (2017). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 00(00), 1–23.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- David, M. E., David, F. R., David, F. R., David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2016). The quantitative strategic planning matrix : a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 44(82), 119–142.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148763>
- Gomera, S., Chinyamurindi, W., & Mishi, S. (2015). Relationship between strategic planning and financial performance : The case of small , micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–9.
- GOZÁLEZ, R., & FLORES, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista internacional multidisciplinaria CIID*, (1), 28–41.
- Gutauskas, A. F. (2019). Comunicación responsable de una marca turística en crisis : el caso de villa la angostura en la erupción del volcan. *Comunicación responsable de una marca turística en crisis: el caso de villa la angostura en la erupción del volcán puyehue comunicación*, 12(22), 53–68.
- Jung, L. (2017). Corporate Communications : An International Journal Article information : *An International Journal*, 22(1), 80–92.
- Kaldiyarov, D. A., Baltabayeva, A. M., & Bedelbayeva, A. E. (2017). Competent role of anti-crisis management in the development of economy in the Republic of Kazakhstan. *REVISTA ESPACIOS*.
- Kim, K. (2013). A case study concerning the strategic plan : V2020 of Chosun University. *Science Journal of Business and Management*, 1(4), 43–57.
<https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20130104.11>
- Klein, G., & Eckhaus, E. (2017). Sensemaking and sensegiving as predicting organizational crisis. *Risk Management*, 76(25), 17.
<https://doi.org/10.1057/s41283-017-0019-7>
- Majama, N. S., Israel, T., & Magang, T. (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74–103.
<https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Mejía, C., Agudelo, I., Camilo, O., & Cardona, S. (2016). Planeación por escenarios : un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>

- Mg, K. (2019). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotel & Business Management. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.4172/21690286.1000171>
- Mora, E. H., & Vera, M. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá &. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Nava, G. L., & Martínez, J. L. (2014). La cadena de suministro del mezcal del estado de Zacatecas Situación actual y perspectivas de desarrollo. *Contaduría y Administración*, 59(2), 227–252. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71261-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71261-6)
- Reyes, A., & Gonzalez, L. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos. *Suma de Negocios*, 5(11), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70019-9)
- Simon, H. (2017). The contribution of behavioral economics to crisis management decision-making. *Journal Of Management & Organization*, 34(52), 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.60>
- Terenzio, C. (2019). El entramado de la gestión de la política social para desocupados a nivel local municipal en Tandil post crisis del 2001 . Sentidos de su definición y tensiones en su. *Revista Plaza Pública*, 12(21), 30–45.
- Vázquez, P., García, L., & Pineda, P. (2019). Comunicación interna y crisis reputacional . El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74(23), 1748–1760. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1408>

CAPITULO 24

MODELO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA EL LANZAMIENTO DE LECHE PASTEURIZADA EN EMPAQUE FLEXIBLE

Ero Del Canto
Pedro Rodríguez

Introducción

El cambio como elemento permanente en el desarrollo de las organizaciones hace que sea necesario revisar constantemente su funcionamiento e igualmente evaluar el entorno tanto interno como externo, con el objeto de identificar brechas que puedan capitalizar a su favor y convertirlas en ventajas competitivas, las cuales permitan un aumento de la rentabilidad ofreciendo mejores productos al mercado y alcanzando un mayor posicionamiento de las marcas. La obtención de alimentos representa un elemento primordial en la evolución humana, hecho fundamentado en lo señalado por la FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015) sobre el creciente aumento de la demanda a nivel mundial debido a las mejoras de las condiciones económicas y sociales.

Es de particular interés el caso del consumo de leche el cual según la FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Ob.cit.) el consumo a nivel mundial de leche se ha duplicado desde 1960 hasta la actualidad, sin embargo, este aumento en el consumo se ha dado principalmente en países que han tenido un gran desarrollo económico. En Latinoamérica igualmente se observa una tendencia de crecimiento en el consumo, potenciada en mayor medida por Brasil, Argentina, México, Ecuador y Colombia.

Considerando lo anterior a nivel mundial existe una clara tendencia enfocada al desarrollo de tecnologías que permitan mejorar los atributos de los productos de consumo, por ello se hace necesario establecer que los avances en la tecnología de producción de alimentos y desarrollo de nuevos materiales de empaque han permitido ofrecer productos de mejor calidad y menor costo unitario, siendo el caso de los empaques de tipo flexible para envasar productos líquidos, los cuales

indica la Brody (2012), en está una nueva etapa en el continente europeo y asiático principalmente, el cual ha ido evolucionando en el tiempo hasta alcanzar características biodegradables o reutilizables y con diversos atributos que mejoran el empaque flexible normal.

En relación a lo descrito anteriormente el uso del empaque flexible ha sido una estrategia de las organizaciones latinoamericanas para comercializar la leche líquida debido al ahorro en costos que generado en su proceso y bajo costo de materia prima. Desde el punto de vista del consumidor la evolución del empaque flexible ha desarrollado mejoras que permiten eliminar los inconvenientes naturales asociados al uso de empaques en líquidos como son las fugas, incapacidad de retener el producto una vez abierto el envase, necesidad de refrigeración, dificultad para abrir el empaque y que adicionalmente su presentación sea adaptada a las preferencias del consumidor en cuanto al volumen por envase.

Los elementos descritos anteriormente permiten en el caso venezolano se presente la oportunidad de comercializar la leche pasteurizada envasada en empaques flexibles (bolsas) en lugar de los tradicionales envases de cartón o plásticos desarrollando una propuesta basada en las preferencias del consumidor venezolano que permita posicionarse en el mercado aprovechando la pasividad que existe en dicho mercado producto del efecto generado por elementos económicos y políticos que generan una demanda superior a la oferta existente.

La situación descrita anteriormente implica que la producción de leche líquida, señala el informe de la Asociación de Ganaderos del Estado Táchira (ASOGATA) (2016) ha sido afectada por diversos factores económicos en las últimas décadas, como ha sido el alto índice inflacionario, los controles de cambio y precios establecidos por el gobierno nacional y aunado a esto se presenta otro factor como consecuencia directa del control de precios establecido en el que parte de la producción de leche líquida se haya destinado para otros usos derivados disminuyendo la participación destinada a la leche pasteurizada, generando un mix de productos considerando los márgenes de ganancia superiores que ofrecen estos productos.

Considerando esta situación se pronostica una migración hacia el uso de empaques menos costosos que permitan ser más accesibles a la población, ofreciendo los productos en una presentación diferente a las tradicionales del mercado nacional. Desde el punto de vista de mercadeo exige una estrategia diferente, la utilización de un empaque flexible de última tecnología, que permita desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo considerando el adicionalmente el escenario de desmontaje del sistema de fijación de precios actual, llevando al mercado un producto que presenta atributos que superan los existentes actualmente, generando condiciones para abrir un mercado que se encuentra contraído y por lo tanto posicionar nuevas marcas que utilicen tecnologías innovadoras como elemento diferenciador de los productos lácteos tradicionales.

Con base lo expuesto la investigación tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de planificación estratégica de mercadeo que permita el lanzamiento de la leche pasteurizada envasada en empaque flexible en el Estado Carabobo, como objetivos específicos diagnosticar la situación actual de la oferta de leche pasteurizada en el Estado Carabobo, con respecto a las condiciones del ambiente interno y externo, identificar las variables de la mezcla de mercado asociados a productos lácteos a través de la percepción de los consumidores para definir las estrategias a establecer y desarrollar estrategias de mercadeo para establecer el plan de lanzamiento en el consumidor venezolano de la leche pasteurizada envasada en empaque flexible

Los fundamentos teóricos se sustentan en diversos autores que estudian los procesos de planificación estratégica, tales como David (2013), Hitt (2008), Armijo (2009), Porter (1991). Igualmente, preceptos teóricos sobre el mercadeo, Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004), Kotler y Stanton (2006), Herrero (2008), Grajales (2014) y Lambim (2004). Por otra parte, las bases legales que sustentan este estudio fueron la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, específicamente en su artículo 112, la Ley de Costos y Precios Justos, en su artículo 32, la norma Covenin 798:1994 Leche Pasteurizada 2da revisión, numerales 7.1.1 y 7.2.2.

La metodología se basó en una investigación aplicada, de tipo cuantitativa en la modalidad descriptiva, con diseño de campo, experimental sincrónica. Para la recolección de datos fue utilizada la técnica de la encuesta con un

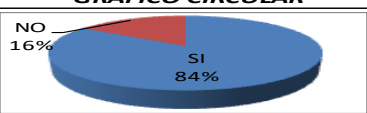
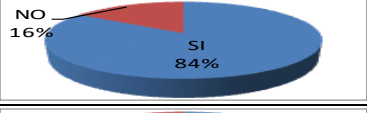
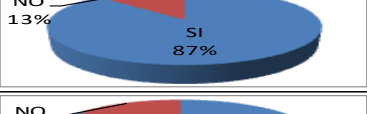
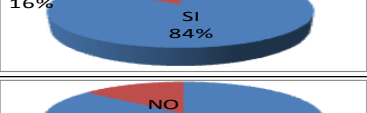
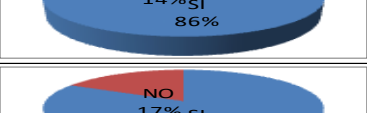
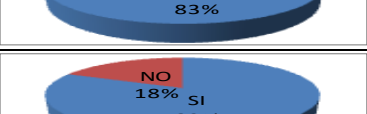

cuestionario de respuestas cerradas que arrojó una confiabilidad $\alpha = 0,81$ para la parte de respuestas dicotómicas y $\alpha = 0,78$ para la parte policotómica, y validado por tres expertos. Partiendo de esto, se presentaron los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva, frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráfica según sea el caso a estudiar y analizar.

Análisis y Disertación

A continuación, se presentan los principales resultados graficados y con su respectivo análisis por municipio a través de una tabla resumen presentando la frecuencia absoluta y relativa.

Ítem 2: ¿Consumen usted leche líquida descremada?

Tabla 1. Resumen por municipio de las respuestas dadas en el Ítem 2

MUNICIPIO	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA			GRAFICO CIRCULAR
	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
VALENCIA	SI	165	84,2%	
	NO	31	15,8%	
	TOTAL	196	100%	
PUERTO CABELLO	SI	37	84,1%	
	NO	7	15,9%	
	TOTAL	44	100%	
LIBERTADOR	SI	34	87,2%	
	NO	5	12,8%	
	TOTAL	39	100%	
NAGUANAGUA	SI	31	83,8%	
	NO	6	16,2%	
	TOTAL	37	100%	
LOS GUAYOS	SI	30	85,7%	
	NO	5	14,3%	
	TOTAL	35	100%	
SAN DIEGO	SI	19	82,6%	
	NO	4	17,4%	
	TOTAL	23	100%	
BEJUMA	SI	9	81,8%	
	NO	2	18,2%	
	TOTAL	11	100%	

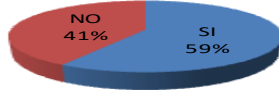



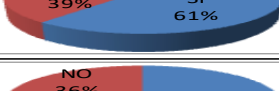

Fuente: Del Canto y Rodríguez (2017)

Los resultados obtenidos de este ítem, cuyo objetivo es medir la necesidad de consumo de la leche líquida descremada, evidencian que el producto primario posee un nivel muy alto de consumo en cada uno de los municipios donde se obtuvo la muestra, lo que representa la existencia de una alta demanda en los consumidores del Estado Carabobo. Lambin (2004) al tener un menor nivel de consumo, aunque en el caso de la muestra obtenida, su nivel de consumo es

bastante alto por lo que representa un segmento de mercado con un importante nivel de aceptación y que en base a las respuestas obtenidas se hace necesario establecer como estrategia su inclusión en un portafolio de productos lácteos.

Ítem 4: ¿Ha Disminuido el consumo de leche en su grupo familiar?

Tabla 2. Resumen por municipio de las respuestas dadas en el Ítem 4








MUNICIPIO	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA			GRAFICO CIRCULAR
	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
VALENCIA	SI	115	58,7%	
	NO	81	41,3%	
	TOTAL	196	100%	
PUERTO CABELLO	SI	27	61,4%	
	NO	17	38,6%	
	TOTAL	44	100%	
LIBERTADOR	SI	25	64,1%	
	NO	14	35,9%	
	TOTAL	39	100%	
NAGUANAGUA	SI	24	64,9%	
	NO	13	35,1%	
	TOTAL	37	100%	
LOS GUAYOS	SI	22	62,9%	
	NO	13	37,1%	
	TOTAL	35	100%	
SAN DIEGO	SI	14	60,9%	
	NO	9	39,1%	
	TOTAL	23	100%	
BEJUMA	SI	7	63,6%	
	NO	4	36,4%	
	TOTAL	11	100%	

Fuente: Del Canto y Rodríguez (2017)

En este ítem se busca determinar si la demanda de la leche líquida ha disminuido, así como la cantidad de la población que ha visto disminuido su consumo, donde se presenta una clara disminución y que la misma es cercana a los dos tercios de la muestra, lo que indica que existen limitaciones en la oferta del producto en la muestra a nivel global. En este caso se presenta un elemento del modelo de decisión del comprador, Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004), afirman que el consumidor ha optado por la opción de limitar el consumo del producto, puesto que la pérdida o riesgo que representa es muy alto, por lo que se presenta una oportunidad para ingresar al mercado una vez identificadas las limitantes que existen actualmente en la demanda de la leche líquida y estableciendo un plan estratégico acorde a la oferta del mercado.

Ítem 6: ¿Prefiere usted la leche en polvo en lugar de la leche líquida?

Tabla 3. Resumen por municipio de las respuestas dadas en el ítem 6

MUNICIPIO	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA			GRAFICO CIRCULAR
	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
VALENCIA	SI	103	52,6%	
	NO	93	47,4%	
	TOTAL	196	100%	
PUERTO CABELLO	SI	25	56,8%	
	NO	19	43,2%	
	TOTAL	44	100%	
LIBERTADOR	SI	22	56,4%	
	NO	17	43,6%	
	TOTAL	39	100%	
NAGUANAGUA	SI	21	56,8%	
	NO	16	43,2%	
	TOTAL	37	100%	
LOS GUAYOS	SI	18	51,4%	
	NO	17	48,6%	
	TOTAL	35	100%	
SAN DIEGO	SI	12	52,2%	
	NO	11	47,8%	
	TOTAL	23	100%	
BEJUMA	SI	6	54,5%	
	NO	5	45,5%	
	TOTAL	11	100%	

Fuente: Del Canto y Rodríguez (2017)

En este ítem se busca medir los factores que limitan la demanda del producto, específicamente la utilización de productos sustitutos como elemento que pueden disminuir el consumo de la leche líquida, en el cual se observó que la mayoría de las personas encuestadas indican su preferencia por el consumo de este producto en lugar del consumo de la leche líquida, aunque la tendencia es cercana al 50% de la muestra seleccionada. Desde el punto de vista teórico este patrón de respuestas está asociado a la teoría de la conducta resolutoria racional, en la cual Grajales (2014), señala que un comprador realiza una elección después de una deliberación en función de la oferta disponible.

Ítem 9: ¿Le causa buena impresión el envase que se le presenta?

Tabla 4. Resumen por municipio de las respuestas dadas en el Ítem 9

MUNICIPIO	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA			GRAFICO CIRCULAR
	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
VALENCIA	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	5	2,6%	
	D	14	7,1%	
	I	19	9,7%	
	A	73	37,2%	
	TA	85	43,4%	
TOTAL	196	100%		
PUERTO CABELLO	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	1	2,3%	
	D	2	4,5%	
	I	6	13,6%	
	A	18	40,9%	
	TA	17	38,6%	
TOTAL	44	100%		
LIBERTADOR	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	1	2,6%	
	D	2	5,1%	
	I	2	5,1%	
	A	13	33,3%	
	TA	21	53,8%	
TOTAL	39	100%		
NAGUANAGUA	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	4	10,8%	
	D	0	0,0%	
	I	0	0,0%	
	A	12	32,4%	
	TA	21	56,8%	
TOTAL	37	100%		
LOS GUAYOS	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	0	0,0%	
	D	4	11,4%	
	I	3	8,6%	
	A	10	28,6%	
	TA	18	51,4%	
TOTAL	35	100%		
SAN DIEGO	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	1	4,3%	
	D	1	4,3%	
	I	1	4,3%	
	A	8	34,8%	
	TA	12	52,2%	
TOTAL	23	100%		
BEJUMA	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	0	0,0%	
	D	0	0,0%	
	I	2	18,2%	
	A	6	54,5%	
	TA	3	27,3%	
TOTAL	11	100%		

Fuente: Del Canto y Rodríguez (2017)

Se busca medir la percepción respecto al empaque como elemento diferenciador respecto a la oferta existente, el cual obtuvo un nivel de aceptación significativo, por lo tanto, representa una oportunidad de diferenciación, la cual debe formar parte del diseño del producto dentro de la mezcla de mercadeo y que adicionalmente sirve como elemento a destacar en el plan de publicidad. Desde el punto de vista teórico Kotler y Stanton (2006), señalan que toda necesidad es satisfecha a través de un producto primario y que desde el punto de vista del mercadeo se debe hacer una diferenciación a través de la creación de atributos secundarios, permitiendo desarrollar un producto con mejores características que representen ventajas competitivas sostenibles.

Ítem 13: ¿Considera usted que el empaque flexible es una mejor alternativa que los empaques tradicionales?

Tabla 5. Resumen por municipio de las respuestas dadas en el Ítem 13

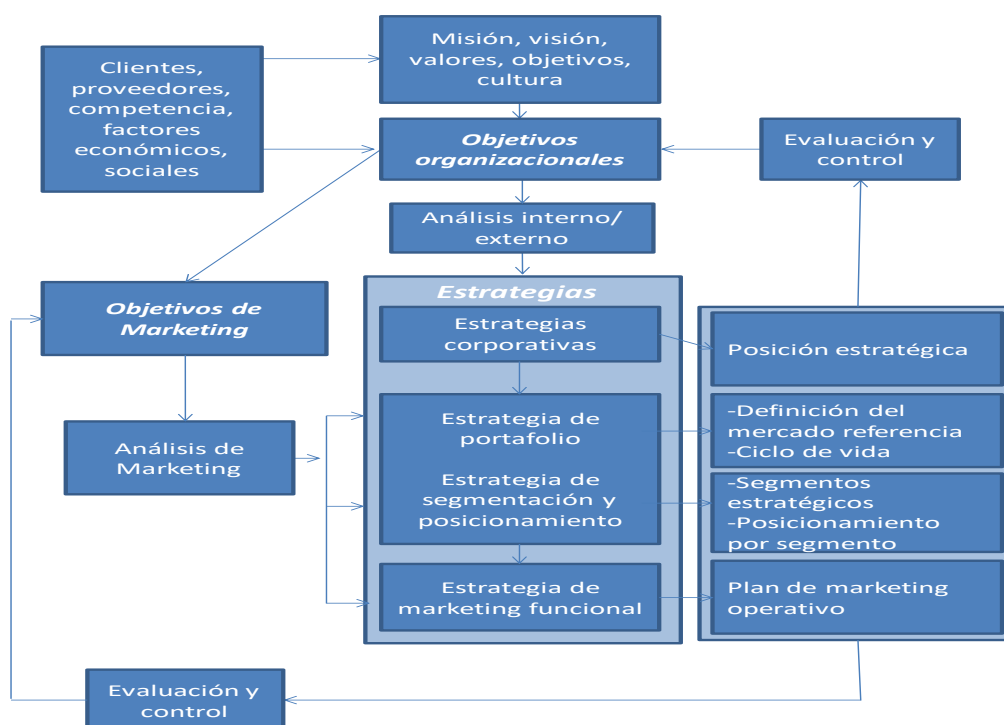
MUNICIPIO	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA			GRAFICO CIRCULAR
	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
VALENCIA	TD	5	2,6%	
	D	9	4,6%	
	I	18	9,2%	
	A	47	24,0%	
	TA	117	59,7%	
	TOTAL	196	100%	
PUERTO CABELLO	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	2	4,5%	
	D	2	4,5%	
	I	3	6,8%	
	A	10	22,7%	
	TA	27	61,4%	
TOTAL	44	100%		
LIBERTADOR	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	2	5,1%	
	D	1	2,6%	
	I	6	15,4%	
	A	8	20,5%	
	TA	22	56,4%	
TOTAL	39	100%		
NAGUANAGUA	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	2	5,4%	
	D	1	2,7%	
	I	5	13,5%	
	A	12	32,4%	
	TA	17	45,9%	
TOTAL	37	100%		
LOS GUAYOS	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	1	2,9%	
	D	2	5,7%	
	I	3	8,6%	
	A	8	22,9%	
	TA	21	60,0%	
TOTAL	35	100%		
SAN DIEGO	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	2	8,7%	
	D	1	4,3%	
	I	3	13,0%	
	A	4	17,4%	
	TA	13	56,5%	
TOTAL	23	100%		
BEJUMA	OPCION	MUESTRA	PORCENTAJE	
	TD	0	0,0%	
	D	1	9,1%	
	I	1	9,1%	
	A	1	9,1%	
	TA	8	72,7%	
TOTAL	11	100%		

Fuente: Del Canto y Rodríguez (2017)

Se busca obtener la percepción del empaque en forma global, para determinar si la combinación de cada uno de los atributos posee un carácter diferenciador como un todo y si representan ventaja competitiva para que los compradores cambien del empaque tradicional al flexible. Kerin et al (Ob.cit.:135) al señalar el criterio de evaluación del consumidor establece una serie de atributos denominado conjunto evocado, las cuales son “el conjunto de marcas que el consumidor vería como aceptable, de todas las marcas que conoce en la clase de producto respectiva” las cuales permiten tomar una decisión en función de obtener el mayor beneficio.

A continuación, se desarrolla el modelo de marketing estratégico, el cual establece un procedimiento para lograr de manera efectiva la introducción del empaque flexible.

Figura 1 Modelo de Planificación Estratégica de Mercadeo



Fuente: elaboración propia de los autores (2017).

El modelo en general, está constituido inicialmente por el ambiente externo, el cual refleja la interacción de la organización con el entorno, específicamente los clientes, proveedores, competidores, así como aquellos elementos sociales, legales, económicos, políticos, entre otros que pudiesen tener relevancia en el ámbito de estudio, los cuales influyen los factores que definen a la organización conformando los valores, misión, visión, cultura y que estarán en constante interacción con dicho entorno. A partir de allí se establecen una serie de objetivos organizacionales en conjunto con la orientación que se dé por parte de la dirección de la organización y que dichos objetivos adicionalmente deben adaptarse para tener armonía con las exigencias del entorno. En este punto es necesario precisar que el presente modelo es aplicable a organizaciones en general, es decir su procedimiento no está circunscrito a una organización en particular y la ejecución del mismo estaría condicionada por el análisis realizado para cada caso en particular, generando una serie de estrategias en base a dichas particularidades.

Establecidos los objetivos organizacionales se debe diseñar un conjunto de estrategias que permitan lograr el cumplimiento de estos objetivos de forma satisfactoria, para ello es necesario hacer un análisis de tres niveles, en primer

lugar se obtiene las estrategias de nivel macro, a través de una matriz DOFA donde se evalúa el entorno externo junto con los factores internos de la organización, los cuales se clasifican en dos categorías, en el análisis interno denominadas fortalezas y debilidades y en el análisis externo igualmente en dos categorías denominadas oportunidades y amenazas.

En el componente externo se busca identificar en primer término todas aquellas leyes que incidan en la producción, distribución y comercialización de productos lácteos a nivel nacional, junto con todos aquellos decretos de carácter económico que incidan en la oferta y la demanda del sector. Posteriormente se hace una revisión de las estrategias empleadas por los competidores y proveedores, comportamiento de los clientes, con el objeto de determinar las oportunidades y amenazas presentes para la organización.

En referencia al componente interno se hace una revisión y análisis de los elementos propios de la organización como son la misión, visión, valores, cultura, planes políticos, elementos pertenecientes a los recursos de la organización y cualquier otro elemento de carácter general para determinar las fortalezas y debilidades de la misma.

Posteriormente se realiza un cruce de los elementos obtenidos en la evaluación del entorno para definir las estrategias corporativas o de primer nivel, las cuales tienen un impacto en todos los ámbitos de la organización y sirven de primer insumo para el desarrollo de las estrategias del segundo nivel o estrategias de marketing, las cuales en el presente modelo se dividen en estrategias de portafolio y segmentación - posicionamiento.

En este segundo nivel se establecen las decisiones de mediano plazo en el entorno, las cuales son por una parte las de portafolio, donde se define el mercado meta a través de la identificación de las necesidades específicas a satisfacer y el análisis del modelo del ciclo de vida del producto el cual define las estrategias asociadas de acuerdo a la etapa en que se encuentre el producto dentro del modelo, el cual en este caso corresponde a la etapa de lanzamiento. Por otro lado, se establecen los segmentos meta y las estrategias para el posicionamiento del producto.

En el tercer nivel se definen las estrategias de nivel operativo o tático, las cuales están referidas a las decisiones de la mezcla de mercadeo, la cual comprende según su definición original decisiones a nivel de producto, precio, plaza, promoción, así como el presupuesto de marketing y definen el cuerpo de estrategias de base que permitirían dar cumplimiento al conjunto de objetivos establecidos por la organización en un horizonte de planeación de corto mediano y largo plazo.

Finalmente se realiza una retroalimentación de los objetivos en base al cumplimiento en la ejecución de cada una de las estrategias previamente definidas diseñadas para este fin, a través del seguimiento de los indicadores de desempeño y se determina las acciones correctivas que sea necesario realizar para llevar el plan a ejecución satisfactoria y si es necesario realizar una evaluación de los objetivos organizacionales y de mercadeo en función de la evolución del desempeño y las variaciones del entorno.

A continuación, se realiza una descripción de cada una de las estrategias clasificadas de acuerdo a la metodología establecida en el modelo de planificación estratégica de mercadeo descrito previamente, dividido en diferentes fases.

Tabla 6. Fases de implantación del modelo

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Plazo</i>	<i>Indicador</i>
Diseño de imagen del empaque de forma que permita diferenciarlo de los otros existentes en el anaquel a través de la imagen de marca y diseño gráfico y fisionomía del empaque.	1. Diseño de imagen de marca. 2. Diseño de imagen del empaque.	2 meses	% Cumplimiento de actividades
Diversificar la línea de productos incluyendo la leche descremada, la cual tiene gran nivel de aceptación entre los consumidores.	1. Evaluar la inclusión de equipos de centrifugado al proceso productivo. 2. Diseño de la imagen de marca para este producto.	9 meses	% Cumplimiento de actividades
Establecer un precio de venta por debajo de los productos de la competencia, esto debido a que el producto es percibido como genérico por parte de los consumidores y consideran que este es el factor más importante en la decisión de compra.	1. consolidar el precio de venta de los competidores actuales. 2. Establecer el precio de venta en base al objetivo del modelo.	2 meses	Penetración de mercado Participación de mercado
Evaluar el uso de polipropileno para el empaque con lo cual se puede obtener un costo de empaque menor garantizando las propiedades organolépticas del producto.	1. Solicitar al proveedor información sobre el uso de materiales alternativos para el llenado. 2. En caso de no tener información al respecto solicitar la realización de pruebas	1 mes	% Cumplimiento de actividades
Utilizar estrategias de marketing digital considerando que las mismas representan una oportunidad de establecer relaciones directas con los consumidores y brindar mejor información referente al producto.	1. Elaborar un plan de marketing digital	3 meses	Numero de seguidores Numero de seguidores nuevos
factor precio así como cada uno de los atributos diferenciadores del producto permitiendo al cliente comprender todas las características de uso y las ventajas del empaque flexible.	1. Diseño del plan de publicidad BTL (Below the line)	2 meses	Top of mind share of customer
Aplicar la estrategia de distribución selectiva, en donde se ubiquen los productos únicamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto, es decir aprovecha la brecha de distribución existente en los municipios periféricos del Estado Carabobo, de esta manera se logra una mayor facilidad para cubrir la demanda del mercado.	1. Determinar los puntos de venta objetivo de los municipios periféricos del Estado Carabobo.	2 meses	% Cumplimiento del plan de distribución

Fuente: elaboración propia de los autores (2017)

En referencia al modelo, a través de su aplicación se establecen una serie de estrategias que integran entre si los niveles todos los niveles de la organización

las cuales permiten definir de forma concatenada a través de cada uno de los niveles de modelo hasta alcanzar el lanzamiento exitoso del empaque flexible. Adicionalmente se establecen cuáles son las pautas a desarrollar a fin de iniciar la implantación del mismo.

Finalmente es necesario precisar que el presente modelo tiene la capacidad de replicarse para otros elementos de la industria alimenticia puesto que el uso de empaques flexibles es replicable a numerosos productos del sector, así es la tendencia demostrada en otros países cuyo desarrollo agroindustrial se ha dirigido hacia este tipo de empaques debido a sus ventajas y que adicionalmente en el caso económico social venezolano el empaque flexible es más accesible al consumidor por lo que puede representar una oportunidad para obtener mejor rentabilidad en los procesos productivos.

Conclusiones

En el estado Carabobo se evidencia una deficiencia en el consumo de leche líquida, generado por problemas en la oferta; existe un mercado potencial en los empaques flexibles, debido a la brecha que existe entre oferta y demanda, por lo que se tiene oportunidad para ingresar al mismo. Sin embargo, para poder lograr su posicionamiento y reconocimiento de parte del consumidor, es necesaria la aplicación de estrategias de mercadeo para tener una presencia efectiva en el mercado.

El precio y la disponibilidad en puntos de venta representan factores que limitan el consumo de los usuarios finales, por lo que las estrategias para el lanzamiento están diseñadas principalmente en base a estos elementos. Adicionalmente es favorable para el empaque flexible puesto que el mismo posee una estructura de costos menor, evitando la migración de la leche hacia productos derivados permitiendo facilitar el acceso a consumidores.

El modelo repercute en todo el sector lácteo ya que genera un quiebre con la tendencia de baja innovación en el sector, con prospectiva a futuro para replantearse la forma de empacar la leche líquida e igualmente afectar el diseño de otros tipos de alimentos considerando el entorno país actual, el cual a distribuir los productos en formas menos costosos y con ventajas significativas

desde en el transporte, almacenamiento representa una oportunidad para llegar a un mayor número de personas de estratos sociales inferiores.

Referencias

- ASOGATA. Asociación de Ganaderos del Estado Táchira (2016). *Consideraciones generales del sector lácteo. Su futuro en un mercado integrado*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/asoprole/sector-lcteo-venezolano-su-futuro-en-un-mercado-integrado-27602854>. [Consulta: 12 de mayo de 2017]
- Armijo, Iván. (2011). *Serie Manuales: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Brody, Aaron. (2012). *El futuro y las tecnologías para envases de alimentos*. Recuperado de <http://www.elempaque.com/temas/El-futuro-y-las-tecnologias-para-envases-de-alimentos+4088013>. [Consulta: 7 de mayo de 2017].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Ediciones Gaceta Oficial 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*. Marzo 24, 2000. Caracas.
- David, Fred. (2013). *Administración Estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Publicación consumo alimentos anual*. Recuperado de: <http://www.fao.org/publications/card/en/c/732916a2-ae54-414c-8b3a-30766530797b/>. [Consulta: 09 de junio de 2017]
- Grajales, Darío. (2014) *Desarrollo de empaque para proteger y conservar la fresa, condiciones organolépticas para su distribución*. Trabajo de Grado Universidad Católica Popular del Risaralda. Colombia.
- Herrero, La Rabade. (2008). *Desarrollo de nuevos productos caso: Grupo Industrias Alimenticias Navarra*. Tesis de Grado. Universidad del país vasco. España.
- Hitt Michael (2008). *Administración Estratégica*. México. Editorial Pearson
- Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004). *Marketing*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, Phillip. y Armstrong, Gary. (2006). *Fundamentos de Marketing*. (8a ed.). México. Prentice Hall.
- Lambin Jhosep. (2004). *Marketing Estratégico*. (3a ed.) Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley de Costos y Precios Justos (2011). *Decreto publicado en la Gaceta Oficial N° 39.715 de la República Bolivariana de Venezuela* Julio 18, 2011. Caracas.

Norma Venezolana Covenin (1994). 798:1994 Leche Pasteurizada 2da
revisión. Caracas. Fondonorma.

Porter, Michael. (1991) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina.
Javier Vergara Editor, S.A.

CAPITULO 25

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA ENFRENTAR EL COVID-19

Wladimir Chacón

Introducción

Las previsiones y contingencias que las organizaciones planifiquen, en virtud de enfrentar situaciones adversas en un momento determinado, constituyen un plan de acción gerencial positiva ante la aparición de complejidades y situaciones inesperadas. La llegada del COVID-19, pandemia que ha afectado a todos los ámbitos globales, ha obligado a los negocios a plantearse cambios drásticos a nivel organizacional, con la intencionalidad de enfrentar sus repercusiones y disminuir las consecuencias financieras.

La siguiente investigación, tienen como objetivo analizar de qué manera ciertos elementos de la gestión estratégica, pueden influir exitosamente dentro de la sistematización de los procesos de cambios prospectivos, producto de la llegada del COVID-19, mediante procesos gerenciales conocidos como el juego de los escenarios (prospección de alternativas de acción), los trade-off (análisis de las oportunidades de negocio) y el Ho'Oponopono (revisión de causas para encontrar soluciones confiables). Cada uno de ellos ofrece, tanto de manera individual como grupal, atributos gerenciales con la finalidad de ofrecer soluciones ante posibles crisis o caos, por efectos contundentes como los presentados ante la pandemia.

Este tridente gerencial, herramienta esencial para tomar decisiones prospectivas, forma parte de un proceso que hemos denominado *Sistematización-Acción*, cuya funcionabilidad se centra en la necesidad de equilibrar las capacidades de respuestas ante situaciones inesperadas, sobre todo en momentos de calma y abundancia. Es importante que las organizaciones puedan tener alternativas y planes de acción, que les puedan servir de mapa de contingencia y, evitar las improvisaciones y tomas de decisiones desesperadas, que solo conllevan a elevar el nivel de la crisis.

El diseño de la investigación es cualitativo de tipo documental, enmarcada dentro del paradigma interpretativo hermenéutico, la cual permitió analizar, comprender y demostrar mediante diferentes posturas de autores relacionados con los ejes temáticos, la importancia y relevancia de la gestión estratégica para enfrentar situaciones complejas, y plantear planes de acción efectivos y acordes a los recursos de cada organización.

Las reflexiones finales apuntan, hacia el compromiso que deben adoptar las organizaciones, para obtener alternativas coherentes y efectivas al momento de encontrarse en situaciones adversas, como por ejemplo, las que estamos viviendo con la pandemia. Los elementos que proponemos (juego de los escenarios, trade-off y Ho'oponopono), una vez integrados y fusionados, crean una afinidad íntima aportando resultados indisociables, necesarios para diseñar escenarios, sobre todo en momentos de calma. La presente investigación ha permitido demostrar la importancia que tiene la gestión estratégica en las organizaciones, adaptándose a las exigencias y expectativas que necesita una entidad, para solidificar procesos como la competitividad, productividad y rentabilidad.

Herramientas gerenciales dentro de la gestión estratégicas para contrarrestar el efecto económico producido por la aparición del COVID-19

La importancia de prepararse para las adversidades (situaciones complejas), es un buen síntoma de que las estrategias empleadas en tiempos de crecimiento, han sido estudiadas responsablemente sin especular sobre expectativas (Drucker, Hesselbein y Snyder, 2016). En el mundo de los negocios Tracy (2019), señala que debemos estar preparados para las adversidades, es decir, desde el plano empresarial se deben analizar diferentes escenarios, que sirvan de herramientas gerenciales para sortear y enfrentar una crisis por muy compleja que sea.

Ya hemos señalado anteriormente, las incidencias como el COVID-19 ha incursionado en la internalización de las organizaciones, obligando a practicar cambios drásticos para poder surfear la crisis pandémica. Ante esta situación, esta investigación ofrece unas alternativas que fueron analizadas e investigadas

como instrumento alternativo para adelantarse a futuros escenarios, creando componentes gerenciales el cual hemos denominado «Sistematización-Acción» (ver figura 1). El predominio de factores organizacionales (liderazgo, disciplina, toma de decisión, mercado, capital humano, innovación, productividad, prospección, competitividad, gerencia, marketing, etcétera), son importantes y necesarios para equilibrar capacidades de respuestas ante situaciones inesperadas, sobre todo en momentos de calma y abundancia.

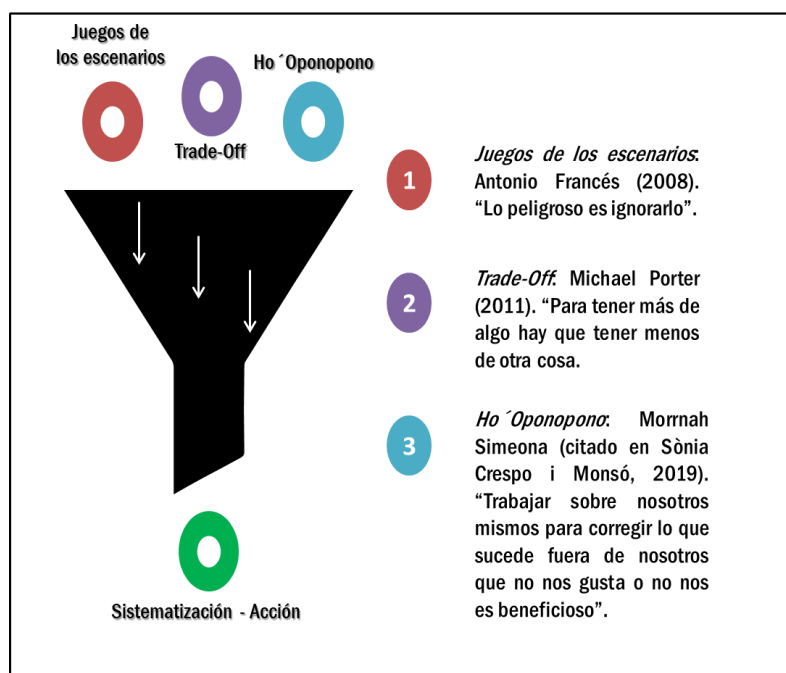


Figura 1. Componentes gerenciales de la Sistematización-Acción.

Fuente: Elaboración propia.

Este tridente (juegos de los escenarios, trade-off y Ho´Oponopono) una vez que son entendidos y empleados correctamente en los negocios, permiten respaldar y resguardar posibles situaciones adversas que coadyuvan a disminuir situaciones de incertidumbres complejas, que no permiten que las empresas logren el equilibrio y la sostenibilidad en el tiempo. Al respecto, Tracy (2019) expresa que debemos estar preparados siempre para lo peor. Pero, si ésta preparación no es acompañada con conocimiento del negocio, del mercado y del producto/servicio, posiblemente nos podríamos ver inmersos en situaciones apremiantes sin tener una capacidad de respuesta oportuna. Un ejemplo de esto, es lo que está ocurriendo actualmente en el sector económico con la llegada del COVID-19.

En primer lugar, vamos a desarrollar el primer componente de la Sistematización-Acción que es *el juego de los escenarios*. Basados en la posición de Francés (2008), destacamos la importancia de analizar y proponer diferentes alternativas gerenciales para la toma de decisiones, la cual va a ser fundamental al momento de diseñar o rediseñar estrategias organizacionales. Para realizar y poner en práctica este componente, es necesario e importante el conocimiento de los diferentes entornos que envuelven al negocio, de esta forma, se pueden diseñar alternativas reales, creíbles y sobre todo acordes; a las necesidades de la empresa sin descuidar su misión y visión empresarial.

Significa entonces, que el juego de los escenarios no es más que “una técnica utilizada para delinear escenarios alternativos prospectivos. Su fundamento es muy sencillo: como se desconoce el futuro, lo que se puede hacer es identificar las principales opciones de lo que podría pasar” (Francés, 2008:56). En relación con esto último, comprendemos que toda organización debe tener entre sus prioridades gerenciales, la delimitación adecuada sobre su posición hacia la gestión estratégica, con la intencionalidad de reducir las incertidumbres que le permita tener escenarios posibles ante las diferentes situaciones o crisis complejas.

Ahora bien, según el Banco Mundial [BM] (2020), las implicaciones en materia económica que el COVID-19 ha originado como pandemia, ha ocasionado una contracción en la economía mundial que podría reducir la misma hasta en un 5,2 % para este año 2020. Adicionalmente, expresan que esta contracción señalada, es catalogada como la recesión más significativa y relevante desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870, en que las economías globales experimentarían una reducción del producto per cápita.

Desde la perspectiva económica en América Latina y el Caribe, la situación a raíz de la llegada de la pandemia ha empeorado, sobre todo por las tomas de decisiones apresuradas que algunas organizaciones han tenido que sortear, sin el debido análisis y conocimiento prospectivo que dichas situaciones traerán consigo. Es por esto, que queremos adaptar el juego de los escenarios para poder tener alternativas anticipadas que permitan enfrentar una situación crítica, como la que estamos viviendo actualmente por el COVID-19. La rapidez con la

que actúa la pandemia, ha impactado de manera directa a la economía en América Latina y el Caribe, provocando de manera inmediata el cierre de establecimientos, micro empresas (Pymes y MicroPymes) y grandes corporaciones, producto de todas las restricciones sanitarias que origina la crisis sanitaria (International Bank for Reconstrucción and Development [IBRD], 2020).

La desaceleración y caída económica en países como Estados Unidos y China (catalogados como potencia), han alterado los mercados subyacentes como los de México y Brasil, trayendo como consecuencia una fuerte recesión en las exportaciones de sus productos básicos. En estas mismas condiciones, expresa el IBRD (2020), se encuentran Chile y Perú, la cual afecta de manera negativa a América Central debido a sus restricciones de distribución y logística para poder llevar a cabo los respectivos canales de entrega y reposición. Uno de los sectores que está afectando de forma directa la desestabilización de la economía en los países del Caribe es el turismo, el cual su caída abrupta afecta de forma general, tanto a los ingresos per cápita como al aumento progresivo y constante de la tasa de desempleo.

En los marcos de las observaciones anteriores, nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Qué podemos proponer para agregarle o adicionarle valor a la empresa, y que puedan contrarrestar todas las situaciones adversas que están padeciendo a raíz de la pandemia? En primer lugar, la necesidad de crear escenarios alternativos, antes de que los mismos ocurran, no es sinónimo de pesimismo o negatividad. La planificación prospectiva, es considerada como un conjunto de principios y técnicas estratégica, que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización que persigue un cambio situacional futuro.

El simple hecho de ser previsivos, permite plantear escenarios que contengan un plan de acción en el caso de aparecer situaciones complicadas como las actuales (crisis sanitaria). Asimismo, permite proponer opciones que inclusive se pueden clasificar en etapas prospectivas. Estas etapas permiten a las entidades diagnosticar la visión y estado presente del negocio (¿Qué ocurre?), el estado del futuro (¿Qué puede ocurrir?) y el futuro deseable (¿Qué hacer). En esta misma dirección, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) mencionan que el plantearse conflictos considerados como insólitos (como imposibles de suceder) es

necesario ya que es impredecible que pudieran pasar, por lo tanto, es importante tener una guía de acción para saber cómo actuar ante tal crisis económica proyectada e impensada.

Generalmente, este tipo de escenarios no son abordados por las organizaciones (Ritson, 2017). La generación de inversiones futuras y de crecimiento o expansión en el mercado, ocupa la prioridad de los accionistas, pero cuando ocurren crisis como la que actualmente atraviesa el mundo de los negocios provocados por el COVID-19, inmediatamente se accionan las alarmas desesperadas para tratar de sobrellevar el negocio de manera inmediata (decisiones pocos efectivas) y, para enmendar los errores de no contemplación de escenarios ante vulnerabilidades imprevistas.

En este propósito, Martín (2018) comenta que hablar prospectivamente para muchos empresarios, es sinónimo de ambigüedad e inseguridad. La probabilidad de que ocurra un suceso catalogado gerencialmente como futuro probable no es llamativa, hasta que ocurre. Y es la planificación del juego de los escenarios propuesto, que ayuda a preverlos. Sigue exponiendo el autor, que cuando planteamos este tipo de alternativas hacia el futuro, es complicado y complejo mantener un equilibrio desconocido, más bien florecen nuestros temores y el pesimismo se hace cargo de las ideas. Sin embargo, se logran activar procesos innovadores y competitivos que van asociados a agregarle valor intangible a las organizaciones.

Existen situaciones que resultan impredecibles, así como otros son fácilmente presumibles debido a la información privilegiada que se maneja en el mundo de los negocios. Pero intrínsecamente existen escenarios pocos probables o casi imposibles de prever, como lo ha sido la presencia del COVID-19. Por lo tanto, anticiparse con un nivel razonable de precisión y creatividad, permite manejar efectivamente la situación, debido a lo acertado que resultan en el tiempo la planificación del juego de los escenarios.

Afirma Francés (2008) que prepararse para enfrentar y diseñar este tipo de escenarios, requiere de personas innovadoras y creativas con cualidades y competencias en aspectos como: ambiciosos, visionarios, curiosos,

exploradores arriesgados y en constante conexión y comunicación con sus equipos de trabajo para conectarse con las realidades del negocio. Las incertidumbres, que generalmente pesan a largo plazo, denotan la necesidad de diseñar escenarios para esclarecer la elección de las opciones estratégicas. Las empresas poco creativas, se preocuparon más del sostenimiento del pasado que del logro del futuro, pero las que se atreven en la innovación lo consiguen con cierto grado de clarividencia.

Dentro de la rueda de la prospección (ver figura 2) podemos destacar una serie de condiciones que se deben valorar para que el escenario futuro planteado, sea considerada como un *Visor Prospectivo*, que al mismo tiempo, sirve de soporte o guía al momento de presentarse una crisis en un momento determinado. Saber hacia dónde ir en una situación de emergencia, nos conduce a tomar decisiones acertadas, evitando desequilibrios gerenciales que pudieran convertirse en caos o en una doble crisis, es decir, una crisis provocada por la misma crisis.



Figura 2. Condiciones (rasgos) que acompañan a la rueda de la prospección.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, ¿Cómo podríamos comenzar la planificación de los juegos de los escenarios para facilitar las futuras toma de decisiones? Cada escenario debe estar conformado por variables que fluctúan e interactúan según las circunstancias que se estiman. En la figura 3, se muestra un mapeo que permite visualizar la sistematización y los procesos involucrados, tomando como referencias las sugerencias de Francés (2008), fusionadas o integradas con estudios realizados por el investigador.

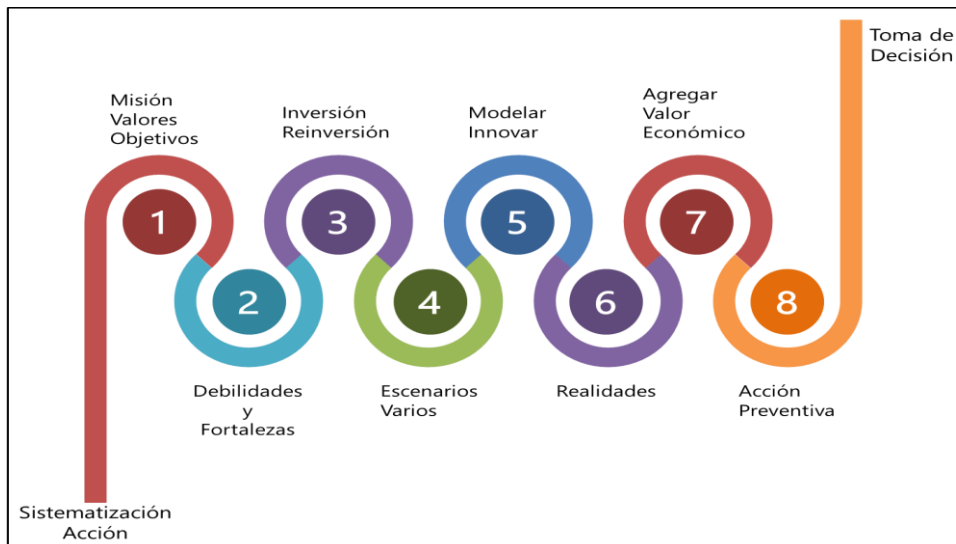


Figura 3. Mapeo sistémico para preparar juegos de escenarios para tomar decisiones.

Fuente: Francés, A. (2008). Mejorado-Elaboración propia.

Partiendo del concepto o significado de lo que representa la *Sistematización–Acción* en este proceso de los juegos de los escenarios, podemos ir deduciendo que la programación de los elementos integradores en esta fase del mapeo, permite proyectar escenarios creíbles que permitan a los altos ejecutivos tomar decisiones acertadas, sobre todo en momentos de crisis como la que está ocurriendo actualmente con el COVID-19.

Cuando nos referimos a la *misión, valores y objetivos*; estamos identificando el rumbo y las metas organizacionales, es decir, para fijarnos direccionabilidad organizacional, es importante tener claros lo que los inversionistas desean para sostenerse en el tiempo. Cabe destacar, que la misión ofrece un rumbo que puede conceptualizar la personalidad de la organización; mientras que la visión enfrenta y orienta la dirección gerencial. Esta situación analizada desde un enfoque de la complejidad de las cosas, nos conlleva a pensar que el todo es la suma de las partes, por lo tanto, conocer todos los procesos internos y externos de la organización, servirá de base para sustentar los escenarios.

La incertidumbre juega papel fundamental en el mapeo, donde se sugiere la identificación de puntos críticos con basamento en el comportamiento de los mercados tanto en el pasado como en el presente, donde permita establecer *debilidades y fortalezas* en momentos determinados donde pudiera surgir alguna crisis organizacional. Muchas entidades se apoyan en el cuadro de mando

integral, en donde Kaplan y Norton (2011), expresan que sirve para proporcionarle a los directivos empresariales, herramientas necesarias para navegar hacia el éxito competitivo sostenido en el tiempo (futuro).

Sin embargo, la sistematización y la credibilidad o realidades empresariales, deben adaptarse a situaciones inesperadas que ameritan un plan de acción y una capacidad de respuesta efectiva (Mintzberg, 2020). Es importante recordar, que las organizaciones se encuentran actualmente midiendo escenarios competitivos hacia el área de recuperación de consumidores (captación de nuevos clientes), descuidando ciertos elementos dentro de la gestión estratégica (calidad, competitividad, producción) que por lo general son esenciales para entender que las mismas no pueden solo mantenerse con el día a día, sino proyectarse en el tiempo con escenarios alternos. El ejemplo lo podemos ver, tomando en consideración la experiencia ocurrida actualmente con el COVID-19.

Para adaptar medidas emergentes entrelazadas a alternativas de escenarios pocos creíbles, es importante conocer las debilidades y fortalezas organizacionales, y plantearse alternativas donde pudiera verse afectada la productividad, competitividad y el flujo financiero (renta). Los mecanismos propuestos deben ser medidos y simulados para ver tanto el comportamiento interno de la empresa, como el comportamiento de los competidores y los consumidores. Esto produce que el mapeo conduzca a la estrategia, la visión, misión y objetivos organizacionales; pasen a pertenecer a una gama amplia de medidas secundarias de actuación y capacidad de respuesta, proporcionándole una guía y una estructura necesaria al negocio, accionando coherentemente herramientas y recursos propios de crecimiento y desarrollo (Serrat, 2018).

Como se observa, la sistematización que se viene hilvanando conduce a planificar juegos de escenarios creíbles y posibles, cuya relación debe integrarse con futuras *inversiones o reinversiones*, que garanticen a los accionistas, además de que retorne su inversión en plazos adecuados, apareciendo aspectos intangibles que logran incrementar un valor agregado a las organizaciones (plusvalías, marcas, trading, posicionamiento, preferencias, entre otros) que consolidan su posición monetaria y productiva de manera efectiva y creciente.

A diferencia de otros métodos (antifragilidad, frugalidad, análisis de sensibilidad y las simulaciones), los *escenarios varios* coadyuvan a extrapolar el impacto conjunto de distintas incertidumbres, modificando múltiples variables al mismo tiempo. La idea es tratar de comprender escenarios económicos que se pueden entrelazar tales como: situaciones de crecimiento de expansiones, manejo de contingencias (naturales, inducidas, heredadas), productividad, competitividad y competitividad; para lograr efectividad en momentos de crisis como el COVID-19. Los escenarios varios van más allá de los análisis objetivos, emocionales y espaciales, ya que se incorporan juicios críticos, patrones y cambios de paradigmas, que enrumban la capacidad de respuesta y de acción que amerita el negocio en un momento determinado.

Esencialmente, el comportamiento de los escenarios varios dentro del proceso de sistematización-acción, impulsan desarrollos crecientes dentro de la gestión estratégica, como por ejemplo, *modelar o innovar* la cual permite a la gerencia o a los encargados de proyectar escenarios, mantener la mente abierta sobre el futuro en términos de tendencias e incertidumbres empresariales. A su vez, colabora a reflexionar de forma severa la concentración, disciplina y sabiduría convencional sobre todos los procedimientos del negocio, contribuyendo a interpretar correctamente las claves esenciales, para que al momento de emplear uno de esos escenarios, se logre ser competente y tener una capacidad de respuesta efectiva y eficiente sobre situaciones complejas.

La ecuanimidad y transparencia, es vital dentro de este proceso innovador que estamos investigando (sistematización-acción). Por consiguiente, *las realidades* organizacionales deben prevalecer y evitar sesgos que pudieran ocasionar plantearse emergencias no posibles, aun sabiendo lo que estamos viviendo actualmente con el COVID-19. Es importante mantenerse dentro de parámetros reales y no reales, con la finalidad de plantearse alternativas futuras que afecten de manera directa las proyecciones o sustentabilidad de las entidades. Cabe destacar en este punto, que debido a las realidades que forma parte el proceso de sistematización-acción, podemos verificar escenarios varios, que pudieran surgir de tramas generales. El objetivo es identificar aquellas que sean estratégicamente relevantes, para luego analizar los resultados proyectados y las tendencias que rodean al negocio.

Enfatiza Francés (2008). que siempre que se construyan juegos de escenarios (futuro posible), es importante y necesario colocarle un nombre que los identifique y, que al mismo tiempo, ayude a ubicarlo para potenciar su fácil recordatorio, posibilitando que la misma sea más fácil de recordar. Construidos los escenarios, es indispensable realizar simulacros procedimentales que ayuden a verificar su efectividad y sistematización, aprovechando para afinar o rediseñar los pasos y estructuras que se emplearon para construir las alternativas prospectivas y tomar decisiones acertadas.

Adicionalmente, el autor señala que para que exista idoneidad y ponderación efectiva dentro del diseño de juegos de escenarios, es necesario que las mismas le puedan *agregar valor económico a la organización*. Este es un tema muy sensible pero necesario de analizar, ya que para poder agregar valor, es necesario desarrollar y evaluar consistencias procedimentales que pudieran verse afectados en la construcción de los escenarios. Sin embargo, como hemos venido afirmando anteriormente, el hecho de conocer al negocio interno y externamente, permite evaluar los niveles valorativos que realzan y profundizan a la empresa. Es necesario tener claro, modelos cuantitativos y cualitativos (mixtos) que faciliten la medición sobre las posibles consecuencias previstas y que se le puede valorar en términos de costos, precios, tasas de crecimiento, niveles de aceptación y satisfacción y capacidad sustentable de la marca o servicio ofrecido.

Por último, *la acción preventiva* es el último escalón dentro del proceso de *Sistematización-Acción*, necesario para reforzar y mantenerse preparados para tomar decisiones importantes, basadas en todos las actividades anteriores que sinteticen y profundicen la manera de manejar las crisis, incertidumbres y complejidades que se puedan presentar. Los juegos de escenarios, en el punto de la acción preventiva, permite revelar puntos ciegos, además de ayudar a proyectar más allá de los límites de la organización, que es donde probablemente se originen las próximas innovaciones prospectivas para contrarrestar cualquier crisis económica.

Finalmente en este punto, afirmamos que la convergencia dentro de los juegos de los escenarios, deben ser evaluados para ver hasta qué punto son reales sus

propuestas y puntos de vistas, respecto a las nuevas ideas generadas. Adicionalmente, expresamos que si al momento de plantearnos escenarios futuros, estamos cubriendo todas las áreas de la organización, para impulsar procesos estratégicos que cubre riesgos y oportunidades ante eventos como los del COVID-19. Si hemos podido cumplir esto último, entonces podríamos decir que el trabajo de los juegos de los escenarios ha culminado, en caso contrario, es necesario revisar los pasos anteriormente empleado, para conseguir el equilibrio y el punto focal del mismo.

Por consiguiente, el juego de los escenarios sirve para prospectar cambios, así como, para anticiparnos a ellos. Sirven para prever, en la medida de lo posible, la variedad de futuros alternativos ante los que confrontar nuestra visión y estrategias. Al momento de afrontar el futuro, se deben accionar nuestros conocimientos y evitar no hacer nada para ver qué sucede. A su vez, evitar el cuestionamiento global que nos rodea. Al contrario, debemos accionar de forma anticipada, una sistematización prospectiva acerca del alcance y su visualización para estar seguro de haber tomado el camino correcto ante una crisis.

El siguiente punto, manteniendo las alternativas dentro de lo que hemos denominado Sistematización-Acción, como herramienta estratégica para contrarrestar los efectos que está ocasionando el COVID-19 a nivel organizacional, es lo que Porter (2012) denomina Trade-Off. Expresa el autor que siempre es recomendable, no perder de vista las contextualizaciones, como por ejemplo, ¿Qué es la estrategia? Las cuales intervienen en ella, una serie de posiciones únicas e importantes que mantienen integradas actividades donde las organizaciones buscan en todo momento, una posición ideal, para ganar la carrera y posicionarse en un mercado que le interese.

Nuestras investigaciones al respecto, arrojan que para lograr cierta efectividad en las estrategias y, que las mismas sean acertadas, es necesario conocer la esencia del posicionamiento estratégico para permitirnos seleccionar procedimientos diferentes y poder mantenerse al frente de las actividades cotidianas de nuestros competidores. Es precisamente en este sentido, que trabajan los trade-off (ver figura 4), donde analiza las actividades rivales y luego por medio de la selección de los recursos existentes con que cuenta la empresa,

emplea estrategias de captación, midiendo los riesgos existentes con la intencionalidad de satisfacer las necesidades del cliente, y obtener la eficacia operacional que va delineando el desempeño organizacional.

Para sustentar lo anteriormente mencionado, García (2017) deja saber que desde el momento en que el negocio toma una decisión donde se encuentran envueltos cambios relevantes, debido al nuevo concepto que se le quiere dar al producto y su comportamiento en el mercado, se tiene que tomar en consideración los diferentes escenarios que coadyuvan al crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del producto/servicios, incluyendo variables determinantes como los costos y la distribución. Los trade-off, pueden ser considerados como factores que generan cambios y beneficios, y en muchos casos, para entender su funcionabilidad e incursión en los negocios, los gerentes los asemejan a los juegos de mesa (dominó, ajedrez, damas), ya que deben conocer sus movimientos antes y después de la obtención de resultados de sus jugadas (decisiones tomadas).

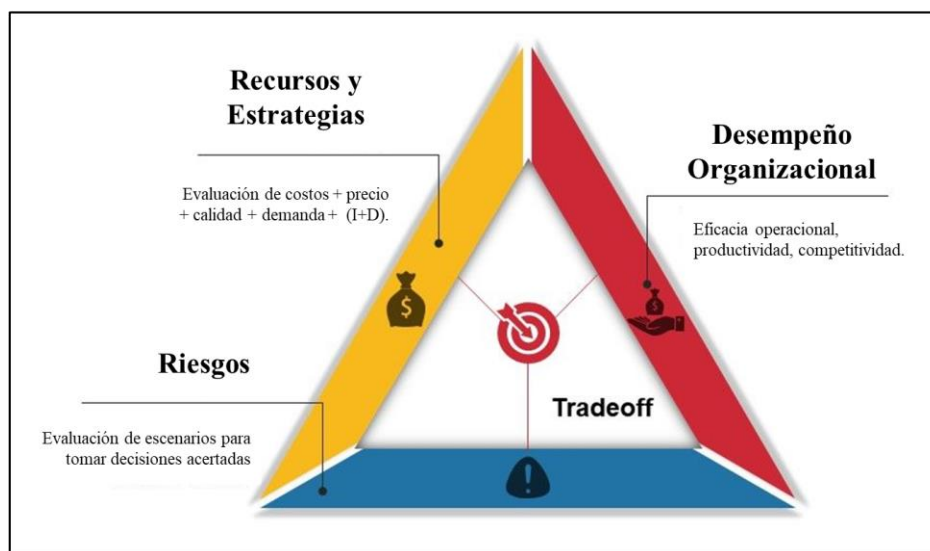


Figura 4. Elementos en las actividades de los Trade-Off.

Fuente: Elaboración propia.

Hoy en día, con la llegada del COVID-19 dentro del mundo global de los negocios, es necesario que las organizaciones tengan opciones bajo esquemas que se adecuen a las disrupciones de los mercados, y hacia las oportunidades

situacionales que emergen, aprovechando los recursos (financieros, humanos, productivos, etcétera) que cuenta la organización, para emplear situaciones que favorezcan positivamente al negocio. Si las empresas y los gerentes manejan adecuadamente estos elementos (juego de los escenarios y trade-off), podrían conseguir una especie de mapa estratégico, que sirva de guía para prepararse ante contingencias mayores, como las que están ocurriendo con la pandemia, convirtiéndose en ventaja competitiva ante la competencia.

La Teoría del trade-off se fundamenta en las alternativas que se pueden originar para la toma de decisión, generalmente en situaciones donde los criterios o alternativas pueden variar drásticamente. Cuando una situación adversa se hace presente, la primera acción que se genera en dentro del entorno empresarial es el caos, sobre todo si no se tienen claros los objetivos gerenciales y no se han planificados estrategias de contingencia, es decir, para que los trade-off sean efectivos, es importante tener una visión holística del hecho, cuya finalidad sea la consideración de todos los elementos que involucren la decisión correcta.

En este propósito, las organizaciones permiten tomar en consideración cuales objetivos planteados, son los que entran en conflicto para poder encontrar el equilibrio y, retomar las metas asociadas a los mismos. Ante esta situación, Porter (2012:107) plantea que “Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable”. Por lo tanto, la conflictividad de los objetivos no debería desatenderse gerencialmente hablando, porque desvirtuaría decisiones tomadas en el pasado que estaban funcionando correctamente.

Una de las características básicas que plantean los trade-off, es la posición de la empresa ante un competidor, el cual para poder reposicionarse necesita igualar al mismo, siempre y cuando el desempeño de ese competidor sea superior y rentable. Los trade-off te conducen a replantearse situaciones de negocio, donde lo primordial es tratar de aumentar la efectividad con menos, a pesar de sacrificar ciertos beneficios a los clientes, pero mejorando notablemente su precio. La empresa que emplea el trade-off, tiene la meta de comunicar y hacerle entender al cliente, que también debe sacrificar ciertas bondades del producto/servicios a cambios de mejoras en el poder adquisitivo

del mismo. Esto sucede mucho en los servicios que prestan ciertas aerolíneas aéreas en cuanto a los servicios finales de cada pasajero.

Una segunda características y que se debe tener mucho cuidado, es la imitación, ya que al momento que la empresa trata de igualar los beneficios de una posición exitosa sin abandonar su posición existente, pudieran incurrir en desmejora hacia el cliente. Esto ocurre, porque sencillamente no se toma en consideración situaciones externas que tal vez no puede dominarlo. Es importante que las organizaciones que aplican trade-off, las planifiquen y diseñen tomando en cuenta los recursos y los medios que realmente pueden controlar, es por esta razón, que no todas las empresas logran imitar satisfactoriamente ciertos modelos exitosos de negocios.

Si tomamos en consideración las dos características anteriormente planteadas, podemos afirmar que el significado esencial de los trade-off, radica en que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa (ventaja y sacrificio). Los trade-off generan la necesidad de elegir y protegerse contra los que buscan reposicionarse y contra los imitadores. A su vez, los trade-off son necesarios, porque al momento de que un producto/servicio se encuentre fuertemente posicionado en un sector del mercado, mediante la aplicación correcta de estrategias de marketing, los mismos buscan proteger el negocio, ya que los imitadores no podrán igualar estrategias inteligentemente y sustentablemente planificada.

Para entender mejor el funcionamiento de las trade-off, Porter (2012) denota tres razones (ver figura 5), para detallar su efectividad y razonabilidad en las organizaciones. En primer lugar, *las contradicciones* la cual representa la imagen o reputación del producto/servicio. La misma consiste, en que un negocio con cierta ventaja en cuanto a posicionamiento de un producto/servicio, no debería perder el factor credibilidad entre sus clientes, es decir, no debería aprovecharse de propiedades o falsedades para la obtención o preferencia de su producto, porque originaría confusión entre los mismos, ocasionando deterioro irreparable en su reputación, sobre todo si al momento de ofrecer un producto, intenta entregar dos cosas contradictorias al mismo tiempo.

Por ejemplo, si actualmente se tiene un producto sosteniblemente en el mercado, y el simple hecho de tratar de cambiar una supuesta imagen para competir con otro producto que tienen una mejor rentabilidad, y que dicho cambio represente un engaño para confundir al consumidor, una vez que el producto es utilizado y se conoce que lo ofrecido en el cambio no es lo esperado y, además, no supera al producto que se quiere imitar, la reputación del negocio será protagonista de tener la posibilidad de originar posibles pérdidas monetarias y credibilidad en el mercado, que tal vez hasta ese momento había sido conquistado con sus propiedades normales.

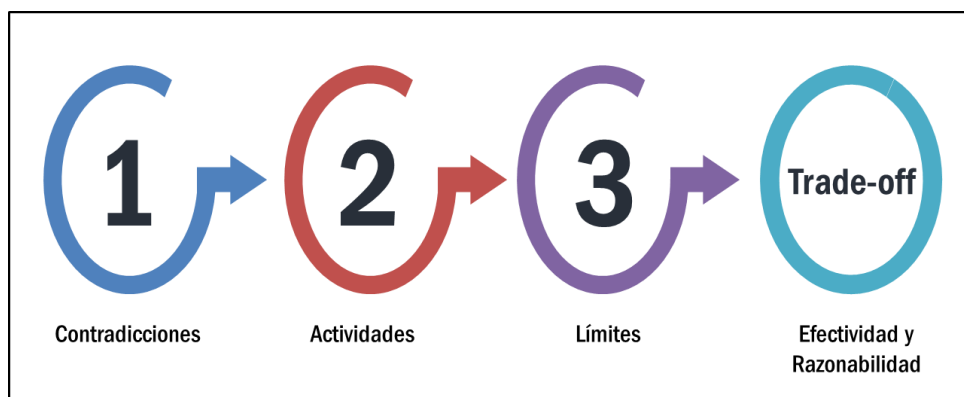


Figura 5. Razones de efectividad y razonabilidad de los Trade-Off.

Fuente: Porter, M (2012). Elaboración propia.

En segundo lugar, los trade-off se originan en las *actividades* intrínsecas. Esto quiere significar, que requieren distintas configuraciones de productos, equipos, comportamientos del capital humano, habilidades y procesos de gestión; para obtener flexibilidad productiva y poderle llegar de manera efectiva a los clientes. Es decir, si buscas reducir costos y elevar ganancias sin perjudicar la calidad del producto, debes emprender o cambiar modelos de negocios que sean atractivos para cierto target de clientes. Este tipo de actividades se ven muchos en las ferreterías y supermercados, donde el cliente se auto-sirve, dependiendo de sus necesidades.

Sin embargo, los trade-off pueden ser complejos o básicos según la naturaleza de la actividad. Esto quiere decir, que su efectividad estará basada al grado de dificultad del diseño de la actividad. Por otra parte, la productividad pudiera variar

positivo o negativamente cuando la variación de una actividad es limitada.

Por último y, en tercer lugar, los trade-off se originan de los *límites* para coordinar los controles internos que cada organización debe implantar. En este punto es necesario e importante que los gerentes aclaren a todos los integrantes del negocio, cuáles son las prioridades empresariales (misión, visión, objetivos). La empresa en esta etapa, no debe permitir que las decisiones se tomen de manera arbitraria y aislada, en otras palabras, no debe permitir que el personal encargado de tomar decisiones, las haga sin los debidos consentimientos de los verdaderos responsables de la organización. No deben existir islas dentro de la misma empresa. El marco de referencia organizacional, debe estar debidamente claro y preciso para el logro de metas.

Ya para concluir en este segundo punto, ratificamos que los trade-off son esenciales para la estrategia empresarial, ya que crean necesidades al momento de elegir modelos de negocios asertivos, limitando proyecciones no adaptativas a situaciones complejas en la empresa. Al mismo tiempo, impiden las prácticas de abarcar o reposicionarse, ya que la competencia trata de emplear sistemas y procedimientos que dañan sus propias estrategias, disminuyendo el valor de sus actividades pre-existentes, convirtiéndose en un arma de defensa que enaltece a las organizaciones.

Hasta este momento, la investigación ha mostrado los atributos gerenciales de dos herramientas (juego de los escenarios y trade-off) gerenciales que integradas sirven de soporte para enfrentar situaciones adversas y complejas que pueden afectar la estabilidad, el equilibrio y sobre todo la funcionabilidad de las organizaciones. Ahora, procedemos a detallar un tercer elemento, que hasta ahora es visto y tratado de una forma que ayuda a ámbitos (psicología, salud, resiliencia) distintos de un negocio. Estamos refiriéndonos al término Ho'Oponoono.

Esta herramienta que queremos implantar e innovar dentro del mundo de los negocios, sobre todo al momento de emprender la prospección de alternativas que coadyuven a los altos ejecutivos a tomar decisiones acertadas al momento de presentarse situaciones adversas, como por ejemplo, la que estamos

actualmente padeciendo con el COVID-19, es el complemento necesario debido al alcance de lo significa acciones como repensar, rediseñar, actuar de manera coherente aprovechando los recursos internos y valorar la importancia de la organización hacia el plano social.

El Ho´Oponopono, para Crespo (2019) se refiere a una forma distinta, de enfocar situaciones de apremio. La autora lo enfoca, como una técnica para la resolución de problemas entre personas. Este principio, lo queremos adaptar pero a nivel organizacional, ya que su intencionalidad se basa en la realización de reuniones de todos los involucrados en busca de encontrar soluciones comunes, hasta el hecho de presentar y llegar a acuerdos, para la resolución efectiva y viable de una situación adversa (problema).

El significado de la palabra Ho´Oponopono, es de origen hawaiano donde Ho´O significa «causa» y pono se refiere a «perfección». Sin embargo, al nivel que le queremos extender en la investigación (ver figura 6) como tercer elemento integrado, que colabore en la proyección de herramienta gerencial para las tomas de decisiones, lo traducimos como «*corregir un error para lograr un equilibrio o, para hacerlo mejor*».

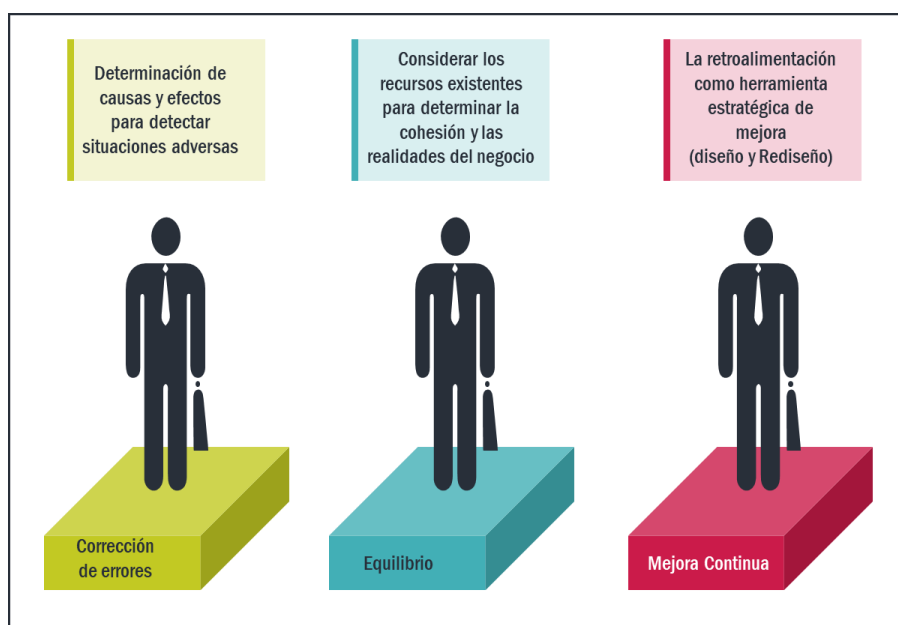


Figura 6. Nivel de entendimiento del Ho´Oponopono.

Fuente: Elaboración propia.

Desde nuestra óptica, el Ho´Oponopono no debe confundirse con el concepto de

resiliencia, más bien la relación que le queremos proyectar es de colaboración conjunta para reforzar tanto al juego de los escenarios como a los trade-off. ¿De qué forma? Sencillamente aportando la integración de los integrantes organizacionales, el cual cada uno puede aportar ideas sobre situaciones que se deberían tomar en cuenta al momento de enfrentar caos que afectan directamente el funcionamiento del negocio. Estos caos o crisis, deben ser vistos y proyectados casi como escenarios pocos probables, pero debido a la presencia actual del COVID-19, resulta interesante plantearse alternativas futuras que por lo menos, nos permita tener un plan de acción coherente y apegados a los objetivos organizacionales.

No es necesario esperar a que sucedan las calamidades o complejidades para accionar, ya que generalmente las decisiones desesperadas traen acciones que no ayudan a un buen desenvolvimiento para resolver un caos (Chacón-Paredes, 2019). Es interesante que mediante el Ho´Oponopono, se conozcan inclusive, que dificultades y debilidades existen actualmente en la organización. Esto es importante, ya que de no tomar los correctivos a tiempo para subsanarlos, se podrían convertir en un caos sobre otro caos. Por lo tanto, «*corregir un error para lograr un equilibrio o, para hacerlo mejor*» se convierte en una herramienta que fortalecerá las actividades futuras organizacionales, ante situaciones de conflictos como los que estamos viviendo con el COVID-19.

La previsión se convierte en el principal atributo del Ho´Oponopono, pero también el conocimiento y sincerar ciertas actividades internas de la organización, permitirá hacer los correctivos necesarios antes de que se agraven en un momento de crisis. Recordemos que las crisis pueden representar oportunidades de progresos, creatividad e inventiva a las empresas y quien logra superarlas y enfrentarlas de manera responsable y con un plan estratégico previamente planificado, convertirá a la organización en un modelo sinónimo de efectividad y competitividad, basado en una gestión estratégica prospectiva.

El hecho de incluir como tercer elemento gerencial, dentro de la gestión estratégica y la *Sistematización-Acción* a la herramienta Ho´Oponopono, significa que las organizaciones tienen el potencial necesario para proyectar un plan de acción coherente, tomando en consideración: recursos disponibles,

crecimiento empresarial, capital humano, producto/servicios, calidad, precio, mercado y sobre todo los clientes; quienes marcarán la diferencia al momento de sentirse protegidos, en la prosecución de obtener los productos/servicios que hasta ahora, la empresa le ha ofrecido y proporcionado.

Conclusiones

La gestión estratégica, representa una herramienta gerencial que les permite a las organizaciones tener alternativas y capacidad de respuesta, para tomar decisiones acertadas en un momento determinado. La misma presenta una diversidad de elementos gerenciales, que se adaptan a los procesos y sistematizaciones intrínsecas y necesarias para la sostenibilidad, competitividad y rentabilidad de los negocios.

Con la llegada de la pandemia (COVID-19), las organizaciones se ven en la obligación de reinventar procesos para tratar de mantenerse dentro del mercado. Esta reinvención es más productiva si se toman en consideración ciertos elementos gerenciales que la gestión estratégica le ofrece a las organizaciones. La idea es confeccionar y estructuras alternativas futuras que puedan contrarrestar, cualquier crisis o caos que pudiera generar una situación disruptiva en el mundo de los negocios, como las que estamos viviendo hoy en día con el COVID-19.

Entre los elementos propuestos que se muestran en la investigación, en pro del objetivo de la misma, tenemos el juego de los escenarios, los trade-off y el Ho'Oponopono, quienes de manera integrada conforman unos componentes gerenciales cuya finalidad radica en proponer un instrumento sólido de alternativas denominado «*Sistematización-Acción*». Activando factores organizacionales (liderazgo, disciplina, toma de decisión, mercado, capital humano, innovación, productividad, prospección, competitividad, gerencia, marketing, etcétera) la cual son capaces de equilibrar las capacidades de respuestas ante situaciones crisis y caos, sobre todo en momentos de calma y abundancia.

La combinación de este tridente gerencial (juego de los escenarios, trade-off y Ho'Oponopono), le otorga a las empresas; sincerar todos sus procesos, recursos y debilidades y fortalezas; donde su principal campo de acción sea preparar de manera responsables, escenarios futuros ante la posibilidad de contingencias, donde se amerite tener un plan de acción para acceder a respuestas coherentes, y consistentes para la obtención de decisiones efectivas y competitivas.

Las experiencias generadas por la crisis actual, producto de la llegada del COVID-19, obliga a las organizaciones a tener planes contingentes futuros (cambios drásticos), que proteja la productividad, la competitividad y la rentabilidad del negocio. Estar preparado para enfrentar una situación compleja, otorga cierta ventaja competitiva ante los adversarios. La previsión, integrando los elementos de la gestión estratégica que ofrece la investigación, convierte a las organizaciones a ser menos vulnerable ante las adversidades, ya que prepararse de manera anticipada a una posibilidad de escenarios complejos, te conlleva a tener la posibilidad de revisar, replantear, probar y hasta rediseñar, las contingencias planificadas.

Referencias

- Banco Mundial (2020, 08 de junio). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Consultado el 10 de julio de 2020. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Chacón-Paredes, W. (2019). *La importancia de la gestión estratégica para impulsar la competitividad de las PyMES venezolanas*. Artículo científico presentado y aprobado en el III Congreso Nacional de Investigación e Innovación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, "Productividad, Sustentabilidad y Disrupción. Aportes prácticos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible". Universidad de Carabobo, FaCES. Bárbula, Venezuela.
- Crespo, S. (2019). *Ho'Oponopono. Otro modo de ver/enfocar tu día a día*. Web: maestrosdelsaber.com, www.bibliotecaspublicas.gob.cl.
- Drucker, P., Hesselbein, F., y Snyder, J. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker. El liderazgo que marca la diferencia*. México: Profit Editorial.
- Francés, A. (2008). *Antología Debates IESA. Competitividad gerencia y estrategias*. Caracas, Venezuela: IESA.

- García, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales*. Caracas, Venezuela: AB Ediciones.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Estados Unidos: CENGAGE Learning.
- International Bank for Reconstruction and Development (2020, Junio). *Global Economic Prospects*. Washington, DC: The World Bank.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2011). *Poniendo el balanced scorecard en acción. La gestión y la administración para el mañana*: Harvard Business Review América Latina.
- Martín, J. (2018, 30 de marzo) *¿Qué es la estrategia emergente?* International Business School. Consultado el 04 de agosto de 2020. Recuperado de <https://www.cerem.ec/blog/que-es-la-estrategia-emergente>
- Mintzberg, H. (2020). *El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos*. Colombia: Nomos, S.A.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ritson, N. (2017). *Strategic management*. Estados Unidos: BookBoom
- Serrat, O. (2018). *Henry Mintzberg's managing: Implications for coaching and training*. Recuperado de: www.researchgate.net/publication/329070475Mintzberg'sModelofManagingRandomThoughtsfromanObservation
- Tracy, B. (2019). *Plan de vuelo*. México: Taller del Éxito.

Gerencia: miradas desde la sostenibilidad.



Universidad de Carabobo



Dirección de investigaciones y producción intelectual



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Compiladores: Dalia Correa · Williams Aranguren · Karla Torres

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

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



© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Depósito Legal N° CA2022000010
Primera edición digital, 2022



9 789802 337972