



Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

ISSN 1317-3337

Volumen 4. Numero 8. Julio-Diciembre 2020



Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo

REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Año 2020 / Volumen 4 / Número. 8. Julio-Diciembre 2020.

Publicación Semestral

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

© CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA DEL ESTADO CARABOBO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Versión Impresa:

Depósito Legal: PP200102CA1193

ISSN: 1317-3337

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones es un órgano de divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, editada por la Universidad de Carabobo, y bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la institución editora. La revista atiende a la originalidad y calidad de sus publicaciones, por lo que los artículos publicados se someten a **arbitraje doble ciego**.

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones puede ser consultada en la dirección electrónica: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/>

El Comité Editorial no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la Revista. Se autoriza la reproducción siempre y cuando se mencione el lugar de procedencia.

DIRECCIÓN DE LA REVISTA

Avenida Alejo Zuloaga, Edificio de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Primer piso Campus Bárbula, Municipio, Naguanagua, Estado Carabobo. Venezuela. Apartado Postal 2005.

Teléfono: +58 (416) 6412657.

e-mail: revista.regyo.faces.uc@gmail.com - nibanez@uc.edu.ve

Twitter @regyofacesuc

Diagramación:

Consejo Técnico del CIDPyMESMicro

WebMaster:

Francisco Antonio Ponte-Rodríguez
Universidad de Carabobo





UNIVERSIDAD DE CARABOBO

AUTORIDADES

Prof. Jessy Divo de Romero
RECTORA

Prof. Ulises Rojas
VICE - RECTOR ACADÉMICO

Prof. José, Ángel Ferreira
VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO

Prof. Pablo Aure
SECRETARIO



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian
DECANO

Dra. Paola Lamenta
DIRECTORA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA

Prof. Bruno Valera
DIRECTOR DE EXTENSION Y
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Prof. Juan Monserrat
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
RELACIONES INDUSTRIALES

Prof. Fanny Morales
DIRECTORA DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES

Dr. Williams Aranguren
DIRECTOR DE POSTGRADO

Prof. German Ospino
DIRECTOR DE BIBLIOTECA

Prof. Sara García
DIRECTORA DE DOCENCIA Y
DESARROLLO CURRICULAR

Prof. Alejandra Guinand
DIRECTORA DE ASUNTOS
PROFESORALES

Prof. Robert Parga
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ECONOMÍA

Prof. Shachenka Bondarenko
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y
PRODUCCIÓN INTELECTUAL

Prof. Luis Orozco
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Prof. Karla Carrillo
DIRECTORA DE ADMINISTRACION
SECTORIAL

Dra. Glenda Rivas
DIRECTORA DE INFACES

Prof. Pedro Cabrera
DIRECTOR DE CICLO BÁSICO

Dra. Neyda Ibañez
Coordinadora general del CIDPyMESMicro



REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

COMITÉ EDITORIAL

Directora Ejecutiva

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Coordinadora general del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)

Dr. Francisco Bribiescas

Dra. Carmen Patricia Jiménez

Dr. Luis Villalobos Álvarez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

Dr. Samuel Acevedo Torres

Centro de investigación Innova Scientific.

Lima, Perú

Dr. Guillermo Yáber

Universidad Simón Bolívar.

Distrito Capital, Venezuela

Dr. Bladimir Díaz

Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela

Dra. Marialsira González

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. Distrito Capital, Venezuela

Subdirector Ejecutivo

Dr. Miguel José Mujica Areurma

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Fundador de la revista REGyO, del CIDPyMESMicro y del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales de FACES-UC.

Dr. Roberto Estrada Holguin

Dr. Guillermo Marín B.

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez, México

Dr. Carlos Zavarce,

Universidad Central de Venezuela.

Distrito Capital, Venezuela

Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca

Universidad Nacional Simón Rodríguez.

Distrito Capital, Venezuela

Dra. Ana Villagrasa

Universidad de Oriente. Cumana, Venezuela

Dra. Zaida Osto

Dra. Ángela Fernández de Hernández

Universidad José Antonio Páez.

Valencia, Venezuela

CONSEJO TÉCNICO EJECUTIVO

MSc. Yuslenis Rojas

MSc. Sixto Tovar

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Esp. Grewan Villalba

Msc. José Pineda Ruíz

Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo. Valencia, Venezuela

Dr. Rubén Castillo Oropeza

METALCON, C.A. Valencia, Venezuela

Traducción

B.A. Norka Ibañez

Weber State University. Utah, Estados Unidos

Diseño y Diagramación:

Consejo Técnico del CIDPyMESMicro.

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

WebMaster:

Francisco Antonio Ponte-Rodríguez

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Contenido

Editorial 221

Miguel Mujica Areurma y Neyda Ibañez de Castillo

ARTÍCULO ORIGINAL/ ORIGINAL ARTICLE

Emprendimiento y responsabilidad social empresarial en Venezuela 225

Entrepreneurship and corporate social responsibility in Venezuela

Martínez, Delia y González, Danny

Planificación estratégica, liderazgo y ética en la gerencia de las empresas de gas doméstico en Carabobo, Venezuela 253

Strategic planning, leadership and ethics in the management of domestic gas companies in Carabobo, Venezuela

Mata Especier, José Alexander

Convergencias y divergencias del liderazgo en la gerencia empresarial y la gerencia universitaria venezolana 283

Convergences and divergences of leadership in business management and university management in Venezuela

Martínez, Rossana y Sánchez, José

Capacitación en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, como estrategia competitiva para la administración de las MiPyMES 303

Training in the management of information and communication technologies, as a competitive strategy for the administration of MSmes

Saldivar González, Sandra Julieta; Hernández Bejarano, Jackeline y Jabalera Oviedo, Álbero

ARTÍCULO DE REVISIÓN / REVIEW ARTICLE

La reinención de las empresas estatales venezolanas, bajo una nueva práctica del discurso gerencial 319

The reinvention of venezuelan state enterprises, under a new practice of management speech

Montoya Orasma, Ángel Rodolfo

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE

Transformación de la actitud del docente universitario ante la gerencia	337
Transformation of the attitude of the university professor before the management	
<i>Malpica D., Rosaura y Velásquez, Brenda</i>	
La gerencia venezolana en el contexto de la globalización y cuarta revolución industrial	355
Venezolana management in the context of globalization and fourth industrial revolution	
<i>Arévalo Molina, Derkis y Fuenmayor Ramírez, Nelson</i>	
Neurociencia, capacidades creativas, inteligencia social y toma de decisiones del gerente	371
Neuroscience, creative capabilities, social intelligence and manager's decision making	
<i>Padrón, Howard y Callejones, Keyla</i>	
Políticas de publicación-Normas para los autores	391
Normas e instrumento para los árbitros	407
Publication policy-Standars for authors	411
Rules and tools for referees	427
Acuerdo de publicación / Journal publishing agreement	431

EDITORIAL

En la actualidad el mundo atraviesa una situación de salud pública sin precedentes ante la pandemia del COVID 19 declarado por la Organización Mundial de la Salud el 13 de marzo de 2020; sin embargo, la Revista ***Estudios Gerenciales y de las Organizaciones***, siguió funcionando y tiene un plan de continuidad operativa siguiendo las recomendaciones de las autoridades de salud pública. Nos entristece que esta situación haya afectado a algunos de nuestros investigadores y lamentamos la pérdida de tantas vidas por esta enfermedad.

Esta publicación científica es un trabajo en equipo, y autores, revisores, editores, tipógrafos, bibliotecólogos y otros profesionales, en diferentes sitios, que han experimentado alteraciones de sus actividades diarias ante esta pandemia, por lo que agradecemos a todos, y aplaudimos al gran equipo de esta Revista, que ha destacado la importancia de seguir trabajando para la divulgación, a tiempo, de las investigaciones actualizadas y científicas.

A pesar de esta adversidad, presentamos el volumen 4, Número 8 del año 2020, de la revista científica y arbitrada ***Estudios Gerenciales y de las Organizaciones***, que en esta situación es un aporte más de acompañamiento a la Academia y a la Sociedad, manteniendo la libre expresión, confrontación y deconstrucción del pensamiento administrativo y gerencial, a través de la discusión y exposición de los resultados de Investigaciones en el campo de la Administración y Gerencia, contextualizadas en América Latina dentro de un escenario dual actual de lo local y lo global.

La Revista se encuentra bajo la coordinación del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo como ente editor. El CIDPyMESMicro está conformado por Docentes-Investigadores, empresarios-investigadores y estudiantes, en sus propósitos, también estratégicos de establecer conexiones en redes de investigación Inter-universidades haciéndose presente a través de los valiosos aportes de los

investigadores de instituciones tanto nacionales como internacionales, como es el caso de este número de la revista y de las ediciones precedentes.

Esta última edición del año 2020, la Revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, sigue cumpliendo con su misión de impulsor, de la difusión de las discusiones, sobre los principios de la tolerancia y complejidad del pensamiento y centradas en la promoción del cambio epistémico y paradigmático en las Ciencias Gerenciales y Administrativas y en los estudios de las Organizaciones, apoyando de este modo, el esfuerzo de los Investigadores en el Campo Académico como del Empresarial e Instituciones, como actores de las múltiples hélices de innovación, para una discusión dialógica permanente en aras de una idónea sustentabilidad social, económica y cultural constituidos en redes inteligentes de los saberes.

Como parte de la interacción dinámica de la Revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, la presente publicación forma parte del intercambio existente a través del Convenio institucional entre la Universidad de Carabobo y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; asimismo contribuyen investigadores de otras Universidades mexicanas y, de otros países, con su contribución tanto en producción intelectual, como también en el arbitraje de los artículos; así como la colaboración de investigadores de nuestra venezolana centenaria Universidad de Carabobo y de otras universidades venezolanas.

Estas interacciones e intercambios con nuestras redes colaborativas del conocimiento forman parte de las actividades expresadas en los enunciados estratégicos de la Línea Oficial de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente al CIDPyMESMicro.

El Comité Editorial está constituido por prestigiosos Investigadores de Instituciones universitarias, tanto nacionales como extranjeras, que avalan el alcance y trascendencia de la Revista, incentivando la difusión del conocimiento, no obstante los diferentes autores colaboradores a esta revista, son por si mismos responsables de sus

artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos, no haciéndose solidarios con ellos, ni la Universidad de Carabobo, ni el Centro de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), ni el equipo Editorial de la Revista, en aras de la objetividad y ética de su misión como difusor del conocimiento.

Para este número de la revista se presentan artículos originales, iniciando **Martínez, D. y González, D.**, quienes develan los elementos determinantes para el éxito del emprendimiento en Venezuela y su pertinencia con la responsabilidad social empresarial. Continuando con **Mata, J.**, analizando el contexto de la crisis venezolana en el sector del Gas Comunal, realizando una interpretación de las categorías de la planificación estratégica que pudieran contribuir a superar la crisis a las empresas del gas doméstico en Venezuela.

Prosiguen **Martínez, R. y Sánchez, J.**, quienes presentan una comparación de las convergencias y divergencias del liderazgo, en la gerencia empresarial y en la gerencia universidad venezolana, culminando la segunda década del siglo XXI. A continuación **Saldivar, S.; Hernández, J.; y Jabalera, A.**, quienes describen el perfil de los micro empresarios de la Ciudad de Mexicali e identifican las principales necesidades de capacitación para el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en su quehacer económico diario.

Asimismo, en el artículo de revisión se presenta el trabajo de **Montoya, A.** realizando una propuesta teórica de la Reinención de las Empresas Estatales Venezolanas, bajo una Nueva Práctica Discursiva Gerencial desde la praxis en el manejo de las empresas públicas.

Pasando a los artículos de reflexión, comienza **Malpica, R. y Velásquez, B.**, interesadas en indagar sobre la actitud del docente de Rehabilitación Integral, ante los roles gerenciales que consuma actividades de planificación, organización, dirección, del proceso de orientación y aprendizaje; y con ello revelan la actitud docente ante los cargos administrativos que demanda la universidad, para hacerlas más eficientes. A continuación, **Arévalo, D. y Fuenmayor, N.**, realizando la descripción de la gerencia

pública y privada venezolana, en el marco del inminente proceso de globalización, su versión más reciente 4.0, y la emergente cuarta revolución industrial.

Para finalizar, **Padrón, H. y Callejones, K.**, abordan desde un enfoque ontológico y axiológico, cómo surgen las capacidades creativas y de inteligencia social del gerente, para la toma de decisiones conscientes del entorno en el que se desenvuelve y de los posibles cambios que puedan suscitarse, soportado en los aportes de las neurociencias.

De esta forma, se ha presentado todos los contenidos de las Investigaciones seleccionadas para este número con más de un 40% de artículos originales. Todos los trabajos fueron seleccionados y sometidos a un arbitraje externo a la Universidad de Carabobo, y de reconocidos estudiosos en el área. El arbitraje forma parte de nuestra cultura corporativa.

Así constituyen una afirmación de la productividad intelectual de los diferentes autores mencionados, en desempeño de la actividad investigación-docencia-extensión universitaria, sin pretender que sea una conclusión terminada sino al contrario, el inicio de un interminable camino de recrear el saber en las Ciencias Administrativas y Gerenciales dentro de una concepción de la transdisciplinariedad, la complejidad, la complementariedad y el pragmatismo.

Agradecimiento al Comité editorial, a nuestro cuerpo de árbitros externos, a los Miembros del Comité Técnico Ejecutivo y al consejo administrativo del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro).

Dr. Miguel Mujica Areurma y Dra. Neyda Ibañez

Editores de la revista

EMPRENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN VENEZUELA

ENTREPRENEURSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN VENEZUELA

Martínez, Delia¹
González, Danny²

RESUMEN

El emprendimiento desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial representa una fuente de empleo y superación de la pobreza. Siendo el objetivo general del presente trabajo, develar los elementos determinantes para el éxito del emprendimiento en Venezuela y su pertinencia con la responsabilidad social empresarial. Cuya metodología se centra en un estudio cualitativo con orientación fenomenológica, interpretativa, con diseño de campo de casos temáticos. Aplicando una entrevista en profundidad semiestructurada a cuatro emprendedoras con perfil de éxito en el estado Carabobo. Los resultados mostraron que los emprendedores venezolanos tienen cualidades personales propias para salir adelante en tiempos de crisis, con limitaciones exógenas por superar, manifestando su aporte comunitario, develando prácticas de responsabilidad social empresarial en su cotidianidad. Surgiendo la exigencia de políticas públicas de estímulo financiero, regulaciones al empresariado ya consolidado para que apoye emprendimientos comunitarios mediante la responsabilidad social empresarial, movilizándolo el conocimiento desde las universidades a comunidades.

Palabras clave: Emprendimiento, responsabilidad social empresarial, Venezuela

ABSTRACT

Entrepreneurship from the perspective of corporate social responsibility represents a source of employment and overcoming poverty. Being the general objective of this work, to unveil the determining elements for the success of entrepreneurship in Venezuela and its relevance to corporate social responsibility. Whose methodology is focused on a qualitative study with a phenomenological, interpretative orientation, with field design of thematic cases. Applying an in-depth semi-structured interview to four entrepreneurs with a successful profile in the Carabobo state. The results showed that Venezuelan entrepreneurs have their own personal qualities to get ahead in times of crisis, with exogenous limitations to overcome, manifesting their community contribution, revealing practices of corporate social responsibility in their daily lives. Emerging the demand for public policies of financial stimulus, regulations for the already established business community to support community ventures through corporate social responsibility, mobilizing knowledge from universities to communities.

Keywords: Entrepreneurship. Corporate social responsibility, Venezuela

JEL: L26, M14

Recibido: 23 de febrero de 2020

Aceptado: 25 de marzo de 2020

¹ Licenciada en Relaciones Industriales, Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Docente en la Universidad de Carabobo. deliamercedes45@gmail.com

² Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Ciencias Contables. Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Docente en la Universidad de Carabobo. dannymaiteqb@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Venezuela país fuertemente afectado por una severa crisis política, que abarca todos los sectores de la vida social y económica del país, con altas tasas de desempleo y una creciente migración que finalizando esta segunda década del siglo XXI, se ubica en más 4.700.000 migrantes esparcidos por el mundo, según información suministrada por la agencia Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), en su página web, población conformada por profesionales, técnicos, especialistas de alta calificación y otros que han migrado ante la falta de oportunidades de trabajo, por otro lado un número importante de empresas cerradas y otras operando con una baja capacidad operativa. Lo que contribuye al surgimiento de espacios vacíos y necesidades no atendidas de la población, representando de esta forma oportunidades para los venezolanos que aun en estas circunstancias desfavorecedoras, deciden quedarse en el país, poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos mediante el desarrollo de emprendimientos para atender esas necesidades no satisfechas.

Ante esta realidad que afecta la forma de vida y la economía del país, emergen prácticas sociales en las comunidades que configuran formas novedosas y creativas de producción y de servicio que se traducen en oportunidades para desarrollar emprendimientos. Estos argumentos incentivan a las investigadoras a profundizar en lo que el emprendedor venezolano está haciendo, para que en medio de una fuerte crisis como la que vive el país, decida mantener su emprendimiento activo, funcionando sorteando barreras para mantener a flote su idea productiva y de servicio, muy a pesar de un entorno nada alentador, Surgiendo el interés en visibilizar las prácticas subyacentes y el conjunto de relaciones que se entrelazan, para una gestión exitosa del emprendimiento al igual que las acciones asociadas con la responsabilidad social empresarial (RSE) en la comunidad donde opera.

De allí la importancia de abordar el tema, para un país como Venezuela sumergido en una severa crisis que exige aportes que surgen de la práctica de sus actores sociales. Por otra parte el tema reviste importancia en el campo de las Ciencias Administrativas y

Gerenciales para la pequeña y mediana empresa en Venezuela, ya que permite evidenciar las prácticas estratégicas de gestión que en la cotidianidad ejecutan los emprendedores venezolanos para una gestión exitosas en tiempos complejos.

De acuerdo a lo expuesto se plantea en este artículo de investigación como objetivo general: develar los elementos determinantes para el éxito del emprendimiento en Venezuela y su pertinencia con la responsabilidad social empresarial, en momentos en que está finalizando la segunda década del siglo XXI, Derivándose de esta forma un primer objetivo específico: Descubrir los elementos influyentes para el éxito de un emprendedor en Venezuela y un segundo objetivo: Describir los actos asociados a la responsabilidad social empresarial que se manifiestan en la actividad emprendedora. Teniendo como punto de partida los datos obtenidos de cuatro (4) emprendedoras del estado Carabobo, del segmento diseño y confección de ropa infantil y de damas, a través de entrevista en profundidad, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas semiestructurada.

A continuación se presenta el marco teórico referencial, que es necesario tener presente en el momento de contrastar los resultados con las de autores que tratan el tema, pero en ningún caso para hacer valer su interpretación, según señala Martínez, M. (2004).

En una investigación cualitativa este “marco” (así, entre comillas) no debe “enmarcar” (delimitar) la búsqueda del investigador, pues solo es “referencial”, es decir, solo tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de la investigación (p. 77).

REVISIÓN DOCUMENTAL REFERENCIAL

El emprendimiento se concibe como una gestión de cambio que conlleva la innovación y la renovación, pudiendo presentarse dentro de una organización en un proceso determinado, o fuera de ella como una actividad de inicio, tal como lo señala Fomichella (2004).

Emprendimiento es la actividad emprendedora, 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 sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio. (p. 3)

Fundamentando en un proceso de gestión estratégica asociado a la formación y capacitación como herramienta de impulso y desarrollo al emprendimiento. Donde esta actividad bien direccionada puede generar enlaces cooperativos con unidades de negocio nuevos (emprendimientos), como parte de la cadena de valor para consolidar el producto o servicio final. Exponiéndose de esta forma una vía para que el sector privado pueda poner en práctica la responsabilidad social empresarial, que como ente productivo tiene frente a las necesidades de la comunidad, contribuyendo al progreso del país.

De allí que en el momento de definir la intencionalidad de emprender en un proyecto rentable en una realidad compleja, cambiante e incierta como la que se vive en Venezuela, ya concluyendo la segunda década del siglo XXI, es indispensable tener mucha claridad en 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 la formación, la inversión en los medios de producción y el estímulo de los actores marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El emprendedor venezolano tiene una alta motivación a emprender, pero las empresas que crea no tienen un gran potencial de crecimiento, son empresas micro, los impulsa la necesidad de obtener otros ingresos para la familia. Aparte de que algunos elementos influyentes pueden ofrecer obstáculos para el desarrollo y permanencia de los proyectos de emprendimiento en Venezuela. Tal como lo expresan Auletta, Rodríguez y Vidal (2011).

... formación empresarial inadecuada, falta de apoyo financiero, falta de programas y políticas gubernamentales, déficit en el sistema educativo, poca transferencia de tecnología y conocimiento, opiniones divididas en la valoración de la carrera emprendedora, dificultad para visualizar las

oportunidades de mercado, falta de un marco legal sobre el emprendimiento, entre otras (p. 137).

De donde se desprende que la estructura social y ese conjunto de relaciones e interacciones propias de una realidad compleja, dinámica e impredecible como la que se ha venido dando en Venezuela en los últimos años, ya finalizando la segunda década del siglo XXI, han influido en el crecimiento y permanencia de estas unidades de negocio, marcando oportunidades pero también grandes retos y limitaciones.

Elementos psicológicos del emprendedor venezolano

De acuerdo con Selamé (1999).

El emprendimiento es el conjunto de actitudes y conductas que darían lugar a un perfil personal ligado a aspectos básicos como el manejo del riesgo, la creatividad, la capacidad de innovación, la autoconfianza y a un determinado tipo de acción, denominado acción emprendedora. (p.179)

Se trata de una acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. Donde las características psicológicas de un emprendedor y otros elementos representan acciones determinantes para la conducción con éxito de un proyecto de emprendimiento. De acuerdo a estudios realizados por IESA, el emprendedor venezolano así lo expresa Vainrub (2005), “según la cual los emprendedores no necesitan tener todas las virtudes y que, por eso mismo, deban crear equipos de personas con diversas capacidades y aptitudes que los apoyen” (p.26). De donde se resalta las capacidades gerenciales del emprendedor líder para crear, integrar, dirigir y coordinar equipos multidisciplinarios que desde sus potencialidades y competencias aporten al logro de los objetivos del emprendimiento. A continuación se describen algunas características personales importantes.

Perseverante. Para un emprendedor esta característica permite el desarrollo del emprendimiento Barringer y Blyedorn (1999 citado por Vidal, 2012, p.31). Para estos autores la disposición y los comportamientos emprendedores son necesarios en las empresas si quieren prosperar y florecer en entornos competitivos. Representa el esfuerzo constante y permanente para lograr las metas.

Innovador. El emprendedor venezolano se caracteriza por ser innovador, creativo, tiene la capacidad de reinventarse ante la adversidad, como lo refiere Schumpeter (1926).

El emprendedor es un agente económico que lleva a cabo innovaciones, introduciendo nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro de materias primas así como llevar a cabo cambios organizacionales en una empresa.(pp.100-101)

El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción.

Resiliente. Según Grotberg (1999), es “La capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas” (p.130). Al desarrollar esta capacidad, la persona no sólo afrontará situaciones difíciles, sino que además conseguirá una manera satisfactoria de sacarle provecho y progresar de forma personal y profesionalmente.

Líder. De acuerdo con Senge, Peter citado por Berenstein (2010) “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz, de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante”. (p. 1).

En el contexto venezolano el emprendedor debe desarrollar habilidades gerenciales que González y Henríquez (2019) señala. “Un emprendedor debe conocer su entorno, sus competidores; saber de las necesidades de sus clientes, y poder satisfacer sus necesidades de manera eficiente” (p. 11)

Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa como la denominan algunos autores, comienza a aparecer en el discurso de investigadores y estudiosos de las ciencias administrativas y gerenciales a mediados del siglo pasado, atribuyéndosele inicialmente un carácter filantrópico no asociado con la filosofía empresarial, considerándose a Howard R. Bowen el padre de la responsabilidad social

citado por Ganessa y García (2005), “sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones” (p.13), marcando un punto de partida en la orientación del discurso filosófico sobre la RSE, ya para finales de la segunda década del siglo XXI el discurso gira en torno a la Agenda 2030. Como fundamento a lo expresado, se hace necesario precisar la dimensión conceptual de la RSE, siendo definida por Rivas (2015).

... es considerada como una estrategia competitiva que les permite marcar la diferencia con el resto de las organizaciones de su entorno y al mismo tiempo le permiten afianzar su posición en la sociedad donde estas hacen vida. Todo esto orientado a alinear estas iniciativas sociales a la estrategia de la empresa creando ventaja competitiva, contribuyendo al desarrollo sostenible a través de empleos en pro de mejorar la calidad de vida, y por otro lado buscando lograr la fidelidad de los individuos de ese entorno social a su producto a marca. (p. 56).

Lo que refleja que la RSE debe consolidarse como una estrategia de gestión gerencial que posiciona a la organización resaltando su compromiso ético con la sociedad, sus trabajadores, proveedores, clientes, estado y comunidad, afianzando y posicionando productos y servicios bajo criterios de solido respeto y compromiso hacia sus grupos de interés. Por otra parte la Norma ISO 26000, International Organization for Standardization, ISO (2010) en la guía de la responsabilidad social, señala que la RSE, puede implementarse en la pequeña y micro empresa mediante acciones sencillas, debido a su flexibilidad y cercanía con la comunidad.

El emprendimiento como accionante de la responsabilidad social empresarial

El emprendimiento por su propia estructura natural de conformación desde la realidad social de la que emerge, se asocia ontológicamente con la esencia del ser., así lo expone, Orrego (2008)

... el emprendimiento es inherente a la esencia del ser, está presente en cada una de las acciones que desarrolla para la búsqueda de la transformación y mejoramiento de sus condiciones de vida, pero como muchos de los atributos humanos, es necesario afianzarlos mediante la educación (p.13)

De allí que el emprendimiento surge de la realidad social que se manifiesta en una comunidad local o entorno social, pudiendo ser: por necesidades económicas,

desempleo, situación país, por nuevas expectativas laborales, necesidades personales de desarrollo, proyección en un campo o actividad específico en la que el emprendedor posee grandes fortalezas, oportunidad de emprender en un área desatendida desde el punto de vista de satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Siendo la educación una herramienta fundamental en la adquisición y mejoramiento en sus habilidades para emprender. En atención a lo expuesto, se refleja la orientación natural del emprendimiento hacia la dimensión de la RSE considerando su abordaje dentro el contexto del desarrollo sostenible, es decir los emprendimientos contribuyen a la creación de fuentes empleos directos e indirectos a través de los encadenamientos necesarios para dar valor, sustentabilidad y progreso al emprendimiento, quiere decir que se genera una sinergia que permite incorporar nuevos actores sociales productivos. Tal como lo refiere. Rusque (2005).

.... sigue predominando el interés por el tema del emprendimiento, como la capacidad de crear empresas, y se le justifica habitualmente en la medida que se le asocia con la capacidad de crear nuevos empleos y por ende, como un factor gravitante para el mejoramiento del nivel de ingresos de las personas y, de esta manera, de los países. Incluso, se le atribuye la condición de ser uno de los mecanismos más efectivos para erradicar la pobreza. (p.3)

Resaltando de esta forma, la capacidad creadora y generadora de la actividad socioprodutiva en una comunidad, como una vía para ir avanzando en la superación de la pobreza y consolidación del tejido productivo del país.

La responsabilidad social empresarial del emprendedor venezolano

En Venezuela para concretar y garantizar la permanencia en el tiempo de los emprendimientos, es indispensable definir políticas públicas y un marco legal para asegurar la gobernabilidad y sostenimiento de los emprendimientos, bajo los principios de responsabilidad social empresarial, que faciliten la creación de alianzas entre el sector empresarial privado, gobierno y comunidades, para que las empresas ya

consolidadas puedan viabilizar sus prácticas de RSE a través del desarrollo y apoyo a emprendedores de la comunidad como lo señala Vives (2013).

Pero todo esto requiere de un ecosistema que apoye estas actividades, en particular de políticas públicas conducentes, especialmente en educación y en el desarrollo del sistema financiero y marco legal. Estas actividades se deben potenciar a través de alianzas entre empresas y entre éstas y los gobiernos y la sociedad civil, tanto para las políticas como para las acciones (p.1)

Consolidando estas acciones mediante la formación y apoyo de emprendedores en proyectos sociales de la comunidad, los que a su vez en función de su dinámica natural surgirán acciones asociadas con la responsabilidad social.

Vinculación del emprendimiento con la comunidad y sostenibilidad

En Venezuela el emprendimiento se inserta dentro de los parámetros de la economía social, donde surgen encadenamientos socios productivos entre diferentes actores económicos y sociales, bajo los principios de equidad y justicia social, definidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Como una forma de satisfacer necesidades humanas, en particular de los más vulnerables, representando una alternativa complementaria a la economía capitalista, mediante la creación de políticas sociales y económicas comunes, dando lugar a emprendimientos sociales, en el marco que regula la microempresa, empresas asociativas y auto gestionables.

En atención a este punto el emprendimiento social para la OIT (2008), citador por García. y Colina (2013). "... incluye tres elementos claves: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocio sostenible. Desde esa perspectiva, constituye un instrumento poderoso para combatir la exclusión social, ya que presenta alternativas viables para generar trabajo e ingresos" (p. 3). Evidenciando la vinculación de los emprendimientos con la dimensión social, la innovación transformadora y de una unidad de negocio que potencie la sostenibilidad, como una vía para ir avanzando

hacia la eliminación de la pobreza, afianzando su accionar hacia la RSE, según lo expresa Orrego (2008.).

Desde la perspectiva integral, la responsabilidad social hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos derivados de la acción conjunta de todos los miembros de la organización, en los planos económico, social y ambiental. Igualmente, el sujeto que emprende asume la responsabilidad social desde su formación hasta la puesta en marcha, proceso en el que el liderazgo juega un papel trascendental, para asegurar en el largo plazo empresas viables y sostenibles socialmente (p.6).

Los argumentos expuestos representan los puntos claves de la conexión vinculante y dinámica del emprendimiento con las comunidades locales, la sociedad en general, instituciones públicas y privadas, y con los centros educativos universitarios, para movilizar y afianzar estas prácticas emergentes con la cotidianidad local comunitaria.

Opción laboral del emprendedor

Considerando al emprendimiento como una alternativa viable para disminuir la pobreza y la exclusión social, con la capacidad generadora de empleo representando una opción laboral independiente y de conducción de un negocio propio, de acuerdo a Chirinos (2014.)

... contexto venezolano, el autoempleo y la creación de empresas están considerados como la mejor herramienta para generar puestos de trabajo. La actividad de crear nuevas empresas genera un importante valor añadido desde un punto de vista económico y social. Teniendo en cuenta que las iniciativas empresariales conllevan un efecto multiplicador así como de demostración, impulsando una cultura en la que conceptos como el ser, saber hacer, la innovación y la apuesta por el futuro cobran el protagonismo que merecen en la sociedad moderna (p. 6)

En el contexto venezolano el emprendimiento representa una opción clave, para la reactivación del aparato productivo del país.

Realidad social del emprendedor

El emprendimiento en Venezuela ha sido un fenómeno que se ha venido desarrollando desde las últimas décadas del siglo XX, rodeado de incertidumbre y una crisis

generalizada, así lo señaló Rojas (2016) “Cuando las economías entran en problemas aparecen en gran medida los emprendimientos por necesidad y no tanto por oportunidad, como ocurre en países con vocación emprendedora, como Noruega y Suecia” (p. 85). A continuación se describen brevemente algunos elementos que configuran la realidad social del emprendedor.

Competitividad. Uno de los factores que influyen en el emprendimiento para que este sea exitoso, es el mercadeo a través de internet realizando alianzas estratégicas con otras empresas. De acuerdo con Romero, Sánchez y Ávila (2018). “Un emprendedor exitoso debe conocer su entorno, sus competidores; saber de las necesidades de sus clientes, y poder satisfacer sus necesidades de manera eficiente” (p.35).

Acceso a Insumos y servicios. Se refiere a la capacidad de los emprendedores de acceder a la materia prima, insumos y demás servicios necesarios para desarrollar su actividad productiva. De acuerdo con los autores Romero, Sánchez y Ávila (2018).

“Venezuela actualmente es una economía que atraviesa una fuerte recesión económica, caracterizada por elevados índices de inflación, baja producción de bienes de consumo y de productos intermedios, desempleo, caída del poder adquisitivo de la población, controles de todo tipo, particularmente de precios y de control de cambios”(p.38)

Economía del país. Se refiere a todo el escenario económico donde se desarrolla el emprendimiento, en el caso de Venezuela, caracterizada por altos niveles de inflación, escasez de materia prima y servicios públicos deficientes, etc.

Financiamiento. Es uno de los puntos más álgidos, en el país porque no se cuenta con una política del estado en cuanto a financiamiento que se traduzca en una práctica sostenida que impulse los emprendimientos, en relación a este punto argumenta Rodríguez citado por Rojas (2016):

Se requieren más capitales, un flujo más virtuoso, más proyectos, más gente que se integre y más espacio colaborativo. Hay que fomentarlo y estimularlo...observa que muchos se ven forzados a salir en busca de moneda dura y financiamiento, sin haberse consolidado en Venezuela, con el riesgo de ver perdido el esfuerzo en el mercado interno y en el externo. (p.86)

MATERIALES Y MÉTODOS

Con el propósito de develar los elementos determinantes para el éxito del emprendimiento en Venezuela y su pertinencia con la responsabilidad social empresarial, el presente estudio se centra en una investigación focalizada en el paradigma cualitativo con orientación fenomenológica e interpretativa, para describir, analizar e interpretar la realidad tal y como es vivida y percibida por el sujeto, como lo expresa Barrera (2008), "...la fenomenología se preocupe por abstraer la esencia del evento a fin de propiciar la aprehensión de esa esencialidad, describir sus características y efectos con criterio intelectual, lo que convierte la experiencia del conocer en algo suficientemente intencional" (p. 60)

Por su parte Martínez (2005), "sostiene que los científicos sociales no pueden comprender la conducta humana sin entender el marco interno de referencia desde el cual los sujetos interpretan sus pensamientos, sentimientos y acciones" (p. 3). Refiriendo la necesidad de poner en práctica la epojé llamada reducción fenomenológica para poner en suspensión temporalmente las teorías, hipótesis, intereses, valores e ideas que pueda tener el investigador, para poder ver las cosas tal y como son experimentadas y vividas por los sujetos estudiados.

Por lo que la presente investigación se enfoca en el método de relatos temáticos orientados al emprendimiento y su dimensión social, con diseño de un estudio de campo descriptivo. Estando las unidades de estudio conformada por cuatro (4) emprendedoras, cuyo negocio se ubica en el sector textil en el ramo de "Diseño y confección de ropa para damas y niñas", ubicadas en el Estado Carabobo. Venezuela, quienes fueron seleccionadas como informantes de forma intencional y reunir ciertas características como mujeres emprendedoras de éxito que a pesar de la crisis en el país, han mantenido sus emprendimientos activos generando ingresos y posibilidades de empleo, señalando Martínez (2004.), que la unidad de estudio en la investigación cualitativa está representada

... por un 'todo' sistémico con vida propia, como es una persona, una institución, una etnia, un grupo social, etc. Por ello se impone la muestra intencional, donde se prioriza la profundidad acerca de la extensión, y la muestra se reduce en su amplitud numérica (p. 83)

Presentando la unidad de estudio las siguientes características: todas las emprendedoras son profesionales e innovadoras y un 50% experta en ventas, su edad oscila entre los 44 y 54 años de edad, con experiencia en proyectos de emprendimiento de 4 a 6 años, abarcando los rubros de ropa infantil, ropa de damas, decoración de franelas, todas con su marca registrada y han reorientado sus proyectos para enfrentar la crisis abarcando otros segmentos del mercado como: uniformes escolares, uniformes para empresas, la emprendedora N° 3 creó la “Vitrina naranja”, que consiste en organizar ferias y exposiciones para exhibir los productos y servicios de los emprendedores, igualmente todas manifiestan que su emprendimiento tiene en cuenta en sus prácticas de negocio la responsabilidad social empresarial con su entorno, cuyos datos se reflejan tabla 1.

Tabla N° 1 Sujetos informantes

Sexo: Femenino

Sector: Textil

Lugar: Valencia Estado Carabobo

Sujetos informantes	Características personales			Edad	Años		Registro Mercantil	Marca Registrada	Lanzamiento nueva línea	RRSS
	Profesional	Innovadora	Experta ventas		Experiencia	Rubro				
Emprendedora 1	x	X		52	4	Ropa infantil	x	Coqueteo	Uniformes	x
Emprendedora 2	x	x	x	54	5	Ropa damas	x	La colmena	Unif. Empresas	x
Emprendedora 3	X	X	x	44	4	Decoracion franelas	x	Mangu	Vitrina Naranja	x
Emprendedora 4	x	X		52	6	Ropa infantil damas	X	Princess store	Blusas	x

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad realizada a través de dos acercamientos materializados en dos entrevistas a cada una de las cuatro emprendedoras, para un total de ocho entrevistas, utilizando el siguiente procedimiento para la triangulación de la información:

- Una primera entrevista grabada en la que las emprendedoras se manifestaron libremente, con el conocimiento previo del objetivo que perseguían las

investigadoras con el estudio. Es decir las investigadoras se aseguraron de que el objetivo fuese captado con suficiente claridad por parte de las entrevistadas.

- Una segunda entrevista con preguntas semiestructuradas y abiertas sobre los elementos claves identificados en los datos obtenidos de la primera entrevista, lo que permitió profundizar, complementar y precisar en los hallazgos encontrados.

Alcanzando de esta forma un nivel de saturación de la información, donde las repuestas a las interrogantes planteadas en las entrevistas ya no ofrecían aportes adicionales.

Por otra parte, entre los instrumentos para registrar los datos obtenidos de la entrevista se utilizó una grabadora de audio, lo que favoreció la exactitud de la información suministrada permitiendo a las investigadoras el análisis de la misma en repetidas oportunidades para precisar en las unidades de análisis, interpretar las relaciones de estas estructuras con la realidad, teorizaciones y significación de la realidad que emerge de esa complicada red de relaciones que se dan en las prácticas sociales.

Para el proceso de análisis de los datos, según refiere Martínez (2004.) consiste en "... describir la importancia que el texto hablado o escrito tienen en la comprensión de la vida social". (p. 130). Utilizando el siguiente procedimiento:

- Como primer paso se hizo necesario traducir a texto toda la información del audio grabado de cada informante.
- Lo anterior permite establecer las unidades básicas de análisis, que son los segmentos que se describen mediante el uso de un conjunto palabras, frases o párrafos que expresan una idea central y pueden formar parte de otra idea más amplia, según refiere. Martínez (2004).
- El paso siguiente contempla la categorización de cada unidad de análisis asignándole un nombre corto, que concentre el significado de cada unidad de análisis. Surgiendo subcategorías como parte de una categoría de orden

superior, estableciéndose una relación dinámica en estas estructuras, que conllevan a identificar la realidad implícita, según se reflejan en la segunda tabla.

- Seguidamente se concreta el acto interpretativo derivado de las unidades de análisis que se expresan en la definición de las categorías y subcategorías que emergieron de la realidad, en la segunda y tercera tabla.
- Por último y como producto de la interpretación de esa nueva realidad surge la teorización que permitió la contrastación con las teorías referenciales, reflejando las convergencias y divergencias, para la producción del nuevo conocimiento o modificación del ya existente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos de la entrevista en profundidad, realizada a cuatro (4) emprendedoras que reúnen las características para ser consideradas como parte de los sujetos informantes.

Elementos psicológicos del emprendedor venezolano

Los factores personales es una característica muy importante a la hora de estudiar el perfil que pueda poseer un emprendedor. De acuerdo a estudios realizados por IESA, describe al emprendedor venezolano así lo expresa Vainrub (2005) “según la cual los emprendedores no necesitan tener todas las virtudes y que, por eso mismo, deban crear equipos de personas con diversas capacidades y aptitudes que los apoyen” (p.26). Surgiendo las siguientes categorías y subcategorías que se reflejan que se mencionan a continuación:

A1 Perseverante. Para un emprendedor esta característica es determinante para mantener un emprendimiento. Así la emprendedora N° 4 (ver tabla 2) entrevistado manifestó que *“todo venezolano nos caracteriza, ¡ser perseverantes! persistir en la idea que estamos emprendiendo, tener claro ¿Cuál es nuestro plan de negocios?, ¿cuál es nuestro producto?, ¿a qué público va dirigido?, visión y misión del emprendimiento, y de allí vamos trabajando en base a ello para ir encaminando”*.

Por su parte la emprendedora N°.1 expresó que “pasaron 2 años, emprendiendo en el 2018-2019, si tuvimos mejoras, volvimos en marzo y le dije ¡hermanas, no podemos darnos por vencidas! ¡tenemos que seguir adelante!! eh.....!, vamos a pensar que si podemos!. Si podemos satisfacer un mercado porque no hay producción nacional este año”.

Tabla 2. Categorización de cada unidad de análisis

CODIGO	Categorías	Definición	Subcategorías
A	Elementos psicológicos del emprendedor	Características personales asociados a las actitudes y comportamientos que exhibe un emprendedor en la gestión de su unidad de negocio y que hacen este que sea exitoso, o bien no tan exitoso.	<ul style="list-style-type: none">• Perseverante• Innovador• Resiliente• Líder
B	Responsabilidad Social	Prácticas que surgen de la acción emprendedora de forma espontánea y natural, orientadas a consolidar alianzas colaborativas con los miembros de la comunidad para generar empleo, satisfacer las necesidades de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">• Pertinencia social• Vinculación con la comunidad y sostenibilidad• Opción laboral
C	Realidad social del emprendedor	Conjunto de factores asociados a las prácticas sociales que se dan en una comunidad y que impactan de forma positiva o bien limitando las posibilidades de crecimiento y progreso de un emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de mercadeo• Acceso a insumos y servicios.• Economía del país• Financiamiento.

Fuente: Elaboración propia

Lo que revela que uno de los elementos claves para el éxito de un emprendedor está representado por ese impulso, esa actitud desafiante por lograr resultados, la claridad en lo que se quiere, conocer el mercado y el segmento al cual va dirigido su producto, su misión y visión. Todos estos elementos asociados configuran la perseverancia como elemento clave en los emprendedores.

En este ámbito la categorización de cada unidad de análisis se le asignó un nombre corto, que concentre el significado de cada unidad de análisis. Surgiendo subcategorías

como se observa en la tabla N° 2. Siguiendo con los elementos psicológicos del emprendedor venezolano, se tiene:

A2 Innovador. El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción. Así, la emprendedora N°.2 señala que: *“diseña, crea blusas y está en constante innovación”*. Otra forma de innovación se realiza como consecuencia de cambios en el entorno que llevan a reestructurar el proceso y buscar opciones creativas, así la emprendedora N°.3, dice que: *“entendí gracias a eso pude reinventar mi producto y no morir, si no, imagínate si yo hubiera seguido en eso, no estuviera contándolo, estuviera en otro sitio, eso me permitió a mi reinventar mi producto y hacer las cosas como tenían que ser”*, igualmente manifiesta que: *“el emprendedor venezolano tiene la capacidad de innovar en los momentos más difíciles, es creativo”*, la emprendedora N° 4 expresa que: *“una de las claves del éxito para un emprendimiento es la innovación, es estar continuamente reinventándose”*. Todo lo que refleja que la innovación se convierte en un elemento relevante en un emprendimiento, siendo la acción catalizadora de desarrollo económico al permitir a los sujetos sociales expresar y materializar en un proyecto productivo sus capacidades creativas y oportunidades de progreso

A3 Resiliente. Según Grotberg (1999) es la capacidad del ser humano para enfrentar a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas, teniendo en cuenta la firmeza y capacidad positiva de las personas.

En relación a esta subcategoría la emprendedora N°.3 hace la pregunta, *“¿cómo actuamos cuando fracasamos?”. “El fracaso es una oportunidad que tenemos para seguir aprendiendo, es un aprendizaje, entonces en la misma medida que veamos las dificultades, veamos las oportunidades de manera distinta, avanzamos,”*.

La resiliencia es una de las características que en estos momentos de fuerte crisis prevalece en las emprendedoras entrevistadas, para encarar con valentía y decisión su proyecto de negocio, entendiendo e interpretando el momento para definir estrategias de acción que le permitan mantener su emprendimiento generando ingresos

razonables, en el que la creatividad, innovación y la perseverancia se juntan en este proceso.

Por su parte la emprendedora N° 1 manifiesta, “*creo en mi país y en el talento venezolano*”, además la emprendedora N°.2 expresa que: “*¡En la abundancia esta la ganancia! ¡Yo creo que todos los días se come por tal razón todos los días hay que vender!*” mientras la emprendedora N°.4 manifiesta que es “*resiliente porque cree en su país y porque tiene fe en Dios ¡Si en lo poco eres fiel sobre mucho te pondré!*” Además, añade: “*¡que es característica natural del venezolano!*”. Las entrevistadas desde su posición de valores y creencias manifiestan ser resilientes, han tenido que luchar con adversidades que les ha tocado vivir para el crecimiento de su emprendimiento. Lo que revela que esta es una característica clave que emerge y se acentúa en la realidad de la Venezuela de finales de la segunda década del siglo XXI, y que ha influido en que el emprendedor en el país gestione su emprendimiento visualizando oportunidades de crecimiento, buscando alternativas para superar las dificultades que puedan afectar su proyecto, ver en Tabla 3.

A4. Líder. En atención a esta subcategoría la emprendedora N°.3, hace referencia a estas interrogantes. *¿Qué es determinar mi nicho de mercado?. ¿En qué debo enfocarme yo para todo mi proceso emprendedor?*. El emprendedor debe tener la capacidad de planificar estratégicamente su negocio, explorar el mercado, saber dónde está ubicada su organización y para dónde va, tener la capacidad de determinar en qué momento debe actuar como visionario, apostar por el cambio, asumir riesgos controlados e ir tras la oportunidad de negocio.

En el contexto venezolano, el emprendedor debe desarrollar habilidades gerenciales que según González y Henríquez (2019). “Un emprendedor debe conocer su entorno, sus competidores; saber de las necesidades de sus clientes, y poder satisfacer sus necesidades de manera eficiente” (p.11).

Es decir, tiene que ser un estratega, de allí que la emprendedora N°.4, hizo énfasis “*en el estudio de mercado*” manifestando que. “*Una de las cosas que debe tener en cuenta todo emprendedor es que, para promocionar un producto debe de conocer el cliente (la*

demanda) porque primero se conoce el mercado, para diagnosticar como son los gustos, tendencias, la capacidad económica del cliente”.

Asimismo, las emprendedoras N° 2 y 3 manifestaron “ser líderes en su comunidad por ser motivadoras, promueven el trabajo colaborativo”. Reflejando su vinculación con las comunidades y su capacidad de líder para establecer esos vínculos necesarios en pro de su proyecto de negocio y apoyo a las comunidades para mejorar su calidad de vida. Por otra parte se manifiesta procesos estratégicos de gestión que van construyéndose en sus rutinas diarias de trabajo influenciadas por factores críticos del entorno y la necesidad de mantener su unidad de negocio como principal fuente de ingreso, ver tabla N° 3.

Tabla 3. Definición de las categorías y subcategorías que emergieron de la realidad

Código	Categorías	Emprendedora 1	Emprendedora 2	Emprendedora 3	Emprendedora 4
A	Elementos psicológicos del emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverante • Innovadora en productos nuevos • Resiliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverante • Innovador en estrategias financiera. • Resiliente • Líder en su comunidad y estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador en estrategias motivacionales • Líder en su comunidad • Resiliente enfrenta el fracaso 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovadora en estrategias de mercado. • Resiliente
B	Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia social con el país • Responsabilidad con formación capital intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia social con el país • Ayuda la comunidad a vestirse a bajo costo • Opción laboral a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia social en formación a través de coaching • Apoyo a la producción nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la comunidad a través del trabajo colaborativo.
C	Realidad social del emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de Mercado inflacionario • Prioridad de productos de la cesta básica <ul style="list-style-type: none"> • Baja producción nacional • Competencia productos importados • Salario insuficiente • Ausencia de financiamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de mercado Inflacionario • Prioridad de productos de la cesta básica. • Autoempleo como Opción laboral • Pensión de jubilación insuficiente. • Jaso de moneda fuerte (US\$) • Ausencia de financiamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía naranja opción de producción nacional • Trabajo colaborativo a través de redes virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja producción nacional • Salario insuficiente • Prioridad de productos de la cesta básica y vestido. • Economía Hiperinflacionaria. • Uso de moneda fuerte(US\$)

Fuente: Elaboración propia

La convergencia reside en que los emprendedores del estado Carabobo reúnen ciertas características que definen su perfil orientado a: Perseverancia, Innovación, resiliente y líder, coincidiendo con las teorías sostenidas de autores que han tratado el tema, todas estas elementos del perfil entrelazados permiten el desarrollo y permanencia del emprendimiento en la región necesario para contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial. Presentando divergencias ya que emerge de la realidad y de la práctica cotidiana de gestión, un liderazgo gerencial en la micro y pequeña empresa que va construyendo sus propias prácticas de gestión, pero requiere para su consolidación y logros a corto plazo, del apoyo de las instituciones educativas universitarias, representando un aspecto importante a tener presente para traducir en práctica la misión universitaria

B Responsabilidad Social Empresarial

En Venezuela muchas son las empresas que vienen ejerciendo la responsabilidad social como parte de sus políticas y filosofía empresarial, siendo los emprendimientos como unidad de negocio que emerge de prácticas innovadoras de los sujetos sociales, la unidad socio productiva con orientación hacia la responsabilidad social. Así lo revelan las entrevistas realizadas a cuatro (4) emprendedoras, quienes manifiestan que sus unidades de negocio se orientan hacia las prácticas de RSE (ver tabla 1).

Igualmente la emprendedora N° 1, 2, y 4 puntualizan que la actividad productiva emprendida ofrece oportunidades de trabajo y entrenamiento a damas costureras de la comunidad, quienes han visto la oportunidad de mejorar sus ingresos familiares y a la vez conectarse y fortalecer su formación en este segmento del mercado, visualizando la posibilidad de generar su propio emprendimiento. Por su parte la emprendedora N°.3 revela su vinculación y enlace colaborativos con ecosistemas de emprendedores, donde están presentes los actores sociales de apoyo tales como: Redes de emprendimiento, universidades, incubadoras, gobierno, asociaciones de emprendedores, expresando que se formó como coaching con la idea de obtener las herramientas para dar el mejor aporte a los nuevos emprendedores.

En esta categoría se evidencian convergencias con algunas teorías, tal como refiere. Orrego (2008) resaltando la coincidencia de la razón de ser del emprendedor con la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial que lo llevan a configurar su dimensión ética. Reflejándose además como punto importante a destacar que la acción emprendedora lleva implícita las prácticas de RSE como parte de su rutina cotidiana de trabajo. Configurando cierta divergencia ya que estas actividades no se dan de formas sistematizadas y organizadas como generalmente recomienda la teoría para las empresas más estructuradas, sino de forma espontánea y natural mediante acciones sencillas y dinámicas como lo sugiere la norma ISO 26000, International Organization for Standardization, ISO (2010) para las pequeñas y micro empresas.

B1 Pertinencia Social. El emprendimiento según lo manifiestan las emprendedoras revela un alto contenido social, ya que surge de sus propias necesidades para resolver su situación económica, la necesidad de desarrollarse profesionalmente y tener su propio negocio. Expresando además todas las emprendedoras su compromiso social con las comunidades, convirtiéndose no solo en generadoras de empleo, también fortaleciendo a las pequeñas y medianas empresas ya establecidas al generar enlaces productivos y motivar a los miembros de la comunidad para crear sus propios proyectos de emprendimiento.

B.2 Vinculación del emprendimiento con la comunidad. En esta subcategoría revelan las emprendedoras una estrecha vinculación con la comunidad, al ofrecer productos y servicios a precios razonables y mantener una conexión virtuosa con los sujetos sociales de la comunidad.

B3. Opción laboral. Posición reflejada por los entrevistados, quienes resaltan que la fuerte crisis que vive el país finalizando la segunda década del siglo XXI, les ha obligado a tomar decisiones importantes en conjunto con los actores sociales que se insertan en sus actividades de apoyo, produciendo acciones en común o estrategias para mantener sus negocios y fuentes de empleo, entre las que destaca: afianzar la presencia en el mercado a través de las redes sociales, lograr alianzas con emprendedores del ramo a nivel nacional, estrategias de ventas por abonos y otras que

han hecho que el negocio se mantenga activo, visualizando opciones globales, ya que los productos son de excelente calidad y ofrecen un servicio excepcional.

En esta categoría, la convergencia está relacionada con la responsabilidad social que se enlaza con el emprendimiento, mediante la vinculación de empresas ya consolidadas a través de sus prácticas de RSE que pueden materializar a través de la formación y apoyo a emprendedores de la comunidad, lo que exige la definición de políticas públicas de estado para llevar a la práctica estas acciones y asegurar su gobernanza. Por otra parte, se devela el surgimiento de oportunidades de trabajo y mejoras en la calidad de vida. Manifestándose divergencias con el poco incentivo para financiamiento a los emprendedores para mantener la fuente de empleo.

C Realidad social del emprendedor

En esta categoría surgen algunos elementos influyentes para el desarrollo y permanencia de los proyectos de emprendimiento en esta segunda década del siglo XXI en Venezuela, según los datos aportados por las emprendedoras y que a continuación se exponen

C1 Competitividad. Uno de los factores que influyen en el emprendimiento para que este sea exitoso, es contar con una estrategia de mercadeo, siendo una opción muy potente el mercadeo a través de internet, que mediante alianzas estratégicas con otras empresas permite dar a conocer el producto y ofrecer al cliente facilidades para la adquisición de los productos.

Competir en los sistemas económicos sociales de la actualidad es el desafío más grande que tienen las empresas y de cuyo éxito depende su supervivencia. Así lo manifestó la emprendedora N° 4 argumentado que. *“Otra cosa que debe hacer todo emprendedor es el uso de las redes sociales, esto permite promocionar tú producto, conectar tú empresa, tú marca para darse a conocer e intercambiar con otras marcas tú producto, realizar trabajo colaborativo. Esto lo aprendimos con la experiencia del marketing digital que es esencial para emprender...”*. Representando esta una forma económica y accesible para el mercadeo y venta del producto.

C2 Acceso a los insumos y servicios. Uno de los aspectos más importantes en el desarrollo del emprendimiento es la adquisición de insumos como materia prima para la producción. Las emprendedoras N° 1, 2, 3 y 4 expresaron las dificultades en adquirir materia prima para la elaboración de sus prendas de vestir por la escasez en la materia prima, los altos costos y la inestabilidad en los precios a consecuencia de la inflación, lo que las ha llevado a redefinir sus estrategias de venta creando opciones accesibles a los clientes, haciendo uso de monedas fuerte como marcador para fijar los precios.

C3 Economía del país. En esta sección la emprendedora N° .2 expresa, *“y como conocemos la situación actual de Venezuela, las prioridades del venezolano es la comida y luego el vestirse, y eso si alcanza su dinero, entonces notamos que las madres de estas niñas buscaban los más práctico y económico para vestir a sus hijas, evaluamos los precios de las telas, su calidad y estudiamos como se estaban vendiendo en el mercado, y lo colocamos a un precio razonable para ese momento.”* Lo que pone de manifiesto la capacidad del emprendedor para evaluar opciones de mercado en beneficio del cliente y el emprendedor.

En consecuencia se interpreta de estas categorías que es necesaria la creación de un ecosistema de emprendimiento comprendido por: Universidades públicas y privadas, instituciones financieras, gremios, Incubadoras, aceleradoras, estado y empresas públicas y privadas para la asistencia a los emprendedores.

C4. Financiamiento. Las emprendedoras expresan que se capitalizan con lo poco que tienen en sus pasivos laborales así lo expreso la emprendedora N°.1 *¡Pedimos financiamiento a nuestros esposos, le dijimos a nuestros esposos ¡pidan sus prestaciones sociales y todo lo que tengan necesitamos echar para adelante!*. Es decir, las emprendedoras se autofinancian, no disponen de financiamiento de la banca pública o privada que se materialice en acciones prácticas.

Con respecto a la categoría realidad social del emprendedor, podemos apreciar las convergencias en ciertos elementos que son influyentes en el crecimiento del emprendimiento entre ellas tenemos las estrategias de mercado que, pese a las

debilidades de señales de internet, el mercadeo digital es el impulsador de mayor rango del mercado. Por otro lado el uso de la moneda fuerte como referente para fijar los precios se convierte en un elemento divergente, que contradice disposiciones normativas, pero que es una realidad que se vive en Venezuela.

Existen divergencias en que los emprendimientos en la región no logran capitalizarse con financiamiento de la banca pública o privada, sino que las emprendedoras se autofinancian, representando uno de los puntos más críticos en el país, lo que limita el rol social del emprendimiento.

CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las conclusiones finales del presente trabajo investigativo.

Los emprendimientos representan oportunidades para viabilizar las políticas públicas socioproductivas, ya que gestionadas estratégicamente generan empleos estables y permanentes a la vez que propician la creación de los encadenamientos necesarios, es decir promueven vínculos entre empresas que son proveedoras de insumos o materias primas y de otros emprendimientos que se incorporan en el proceso para aportar valor al producto final de bienes y servicios. Contribuyendo a la disminución de la pobreza. Por lo que se concluye que el estado debe propiciar la puesta en práctica de todos los mecanismos y procedimientos legales para incentivar, desarrollar y mantener esta opción productiva tan necesaria para la reactivación económica del país.

Los emprendedores venezolanos han demostrado tener fuertes competencias, sobre todo en estos momentos de grave crisis lo que les ha permitido sortear dificultades para mantener su negocio activo, resaltando actitudes asociadas a la creatividad e innovación para ofrecer alternativas a sus clientes adaptadas a sus necesidades y nivel de ingreso, liderazgo, perseverancia y resiliencia representan exigencias claves para el éxito de los emprendimientos en Venezuela.

Una de las situaciones limitantes para mantener los emprendimientos es la falta de financiamiento unido a un escenario de alta incertidumbre. Por lo que el estado debe definir políticas de incentivos fiscales para los emprendedores y a la vez aplicar algunas prácticas razonables en conjunto con los principales actores económicos, sociales y políticos del país que conlleven a trabajar por el bien común de la población.

La actividad emprendedora representa para el país una oportunidad estratégica excepcional, por su gran potencial y capacidad generadora de empleo y como medio para erradicar la pobreza. Representando una de las alternativas viables para salir de la crisis y comenzar a reactivar el tejido productivo venezolano.

Se hace necesaria la creación de un ecosistema de emprendimiento comprendido por: Universidades públicas y privadas, instituciones financieras, gremios profesionales, Incubadoras de empresas, aceleradoras del emprendimiento, estado y empresas públicas y privadas para la asistencia a los emprendedores, que contemple desde la elaboración del proyecto, su desarrollo, ejecución y seguimiento. Complementado con el soporte financiero, tecnológico, de gestión de negocios y de responsabilidad social empresarial.

Crear un marco jurídico que incentive a las empresas del sector privado a la creación y desarrollo de emprendimientos, en el marco del cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, para formar y desarrollar emprendedores en las comunidades donde operan. Para incentivar la integración responsable del sector privado con el estado y las comunidades.

El sector universitario público y privado tiene un rol protagónico y de alta significación en la formación de profesionales asociados al emprendimiento en el marco de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, como parte de su misión esencial de aportar al conocimiento y al progreso del país, traducido en acciones prácticas transversales en toda la estructura del sistema universitario en perfecta integración con las comunidades, lo que exige de su participación activa en la concreción de su rol mediante la movilización del conocimiento entre universidad y comunidades.

Surge un liderazgo gerencial comunitario que se va construyendo con la dinámica diaria de trabajo, superando dificultades y asumiendo retos, emergiendo prácticas de responsabilidad social y solidaridad espontáneas.

REFERENCIAS

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Agencia de las Naciones Unidas. Revisado el 16 de abril 2020 en: <https://www.acnur.org/situacion-en-venezuela.html>

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

Barrera, M. (2008). Modelos epistémicos en investigación y educación. Quinta edición. Ediciones Quirón y Ediciones Sypal. Servicios y proyecciones para América Latina. Caracas Venezuela.

Berenstein, M. (2010) ¿Qué es ser el líder, según Peter Senge? Revista Emprendedores.news. Recuperado de: <https://emprendedoresnews.com/tips/gurues/que-es-ser-el-lider.html>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453. Extraordinario, marzo 24, 2000.

Chirinos, Y. (2014). Emprendimiento sostenible como política de estado. . Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/JN2/URB-138.pdf>

Formichella, A. (2004). El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. INTA. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/>

International Organization for Standardization, ISO (2010). ISO 26000. 1ª ed. Guía de responsabilidad social. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.

Ganessa, G y García, E. (2005). El ABC de la responsabilidad social en el Perú y en el mundo. Primera edición. Editorial Perú 2021, Lima, Perú

García, B. y Colina, J. (2013). Dimensión jurídica del emprendimiento social en Venezuela. . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90429040007.pdf>

- González, D. y Henríquez, M. (2019) Gerencia para emprendedores innovadores en el Contexto venezolano. Ponencia III Congreso de Investigación e Innovación de Ciencias económicas y sociales. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Grotberg, E. (1999). El internacional Proyecto de investigación de resiliencia. En R. Rosswith, (Ed.) Psicólogos frente al desafío de una cultura global con humanos Derechos y salud mental, (pp. 237-256). Editores de Ciencias.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa: Editorial Trillas. México.
- Martínez M. (2005). Artículo: El Método Etnográfico de Investigación. Recuperado de: <http://prof.usb.ve/miquelm/metodoetnografico.html>.
- Organización Internacional del Trabajo. OIT (2008). Competencia y emprendimiento. Reducir la brecha tecnológica y desigualdad de género. . Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_101145.pdf
- Orrego, C. (2008). La dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16. (20), 225-235. Medellín Colombia. . Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2991259>
- Rivas, G. (2015). Responsabilidad social, gerencia y acción universitaria, Tesis doctoral, Universidad de Carabobo, Bárbula, Estado Carabobo, Venezuela.
- Rojas, I. (2016) La crisis económica potencia el emprendimiento. *Revista Debates IESA*. Volumen XXI. No.1. . Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-rojas.pdf>
- Romero, D., Sánchez, S. y Ávila, M. (2018). Inestabilidad, riesgo e incertidumbre Escenario para emprender en Venezuela. *Revista Emprendimiento e Innovación Empresarial*, 1 (1), 35-40. .
- Rusque, A. (2005). Capacidad emprendedora y capital social. . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/364/36411211.pdf>
- Schumpeter, J.. (1926/1934): The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Credit, Interest and the Business Cycle. Second Edition-Traducido del alemán por R. Opie. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Selamé, T.; Ochoa, J. y Kaiser, C. (1999). Emprendimiento Juvenil. Ediciones de la Universidad de Santiago de Chile.

- Vainrub, R. (2005) Convertir sueños en realidades. Una guía para emprendedores. 3^a ed. Caracas, Ediciones IESA.
- Vidal, J. (2012) Fomento de la Cultura y Espíritu Emprendedor en los Jóvenes Españoles desde las Instituciones Educativas. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena, España.
- Vives, A. (2013). Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas. Revista GCG Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Recuperado de: <https://gcg.universia.net/article/view/453>

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LIDERAZGO Y ÉTICA EN LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DEL GAS DOMÉSTICO EN CARABOBO, VENEZUELA

STRATEGIC PLANNING, LEADERSHIP AND ETHICS IN THE MANAGEMENT OF DOMESTIC GAS COMPANIES IN CARABOBO, VENEZUELA

Mata Especier, José Alexander¹

RESUMEN

El Estado venezolano, como eje rector de la política petrolera y del gas natural del país, debe realizar una planificación estratégica que desarrolle opciones innovadoras para mejorar la calidad del servicio del gas en las comunidades del país. En Venezuela existe una crisis en el sector del Gas Comunal, por lo tanto, el objetivo general es describir las categorías de la planificación estratégica que pudieran contribuir a superar la crisis a las empresas del gas doméstico en Venezuela, lo cual conlleva a identificar las categorías de la ética y del liderazgo en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela. La metodología utilizada para la investigación se aborda bajo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Entre los resultados se aborda la falla en el liderazgo transformador a partir de la evidencia empírica a 15 informantes que se desempeñaban como directivos, algunos con educación de quinto nivel y fueron sustituidos por directivos con 60% de educación de tercer nivel. Las principales conclusiones incluyen cambios en la planificación estratégica para mitigar las burocracias, el pensamiento Weberiano, la falta de ética y se incentive un liderazgo transformador con alta inteligencia emocional en esta organización del sector público.

Palabras Clave: planificación estratégica, liderazgo, ética, empresas del gas doméstico.

ABSTRACT

The Venezuelan State, as the guiding axis of the country's oil and natural gas policy, must carry out strategic planning that develops innovative options to improve the quality of gas service in the country's communities. In Venezuela there is a crisis in the Communal Gas sector, therefore, the general objective is to describe the categories of strategic planning that could help overcome the crisis for domestic gas companies in Venezuela, which leads to identifying the categories of ethics and leadership in the crisis of domestic gas companies in Venezuela. The methodology used for the research is approached under a mixed qualitative and quantitative approach. Among the results, the failure in transformative leadership is addressed from the empirical evidence to 15 informants who worked as managers, some with fifth-level education and were replaced by managers with 60% of third-level education. Key findings include changes in strategic planning to mitigate bureaucracies, Weberian thinking, unethics, and incentive for transformative leadership with high emotional intelligence in this public sector organization.

Keywords: strategic planning, leadership, ethics, domestic gas companies.

JEL: L710, M110

Recibido: 26 de febrero de 2020

Aceptado: 22 de marzo de 2020

¹ Ingeniero Industrial, Universidad de Carabobo. Maestría en Ingeniería industrial. Doctorando en Ciencias Administrativas y gerenciales de la Universidad de Carabobo

INTRODUCCIÓN

Venezuela se encuentra dentro los 10 países como más reservas de gas natural en el mundo, la mayoría de sus reservas está asociada a la explotación del petróleo y la otra parte no se encuentra en gas asociado, según lo expresan Caro y Hernández (2013), cuando se habla de GLP (Gas Licuado de Petróleo), tiene dos orígenes en un 60% su producción se pueden obtener de la extracción del petróleo y del gas natural del suelo, el otro 40%, se producen por la refinación del crudo de petróleo que es un proceso complejo que se desarrolla en muchas etapas.

La motivación para realizar esta investigación es debido a que la organización industrial de hidrocarburos aporta la mayor cantidad de ingresos a ser distribuidos según el presupuesto de la nación, según lo expresado en Rivero (2009), y sin embargo, Venezuela está ante una crisis de producción y distribución del gas licuado de petróleo a pesar de poseer las mayores reservas de crudo pesado y extra pesado en todo el mundo; por consiguiente es relevante realizar estudios en estas empresas distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP).

Por otra parte, la extracción de este tipo de crudo requiere tecnologías de recuperación altamente especializadas que demandan de altas capacidades tecnológicas y de una gestión del conocimiento que involucre un proceso de aprendizaje profundo y complejo el cual merece la pena ser investigado. Además, existe el hecho que el autor de este artículo es observador participante al trabajar en una empresa del sector de Gas Natural Vehicular del Estado Carabobo.

Es por ello, que el objetivo general es describir las categorías que pudieran contribuir a superar la crisis a las empresas de distribución gas doméstico en el Estado Carabobo, Venezuela, lo cual conlleva a identificar las categorías que han contribuido a la crisis de estas empresas, entre ellas, la planificación estratégica, el liderazgo transformacional y la ética que han pasado a ser eje principal para el desarrollo de investigaciones, con la finalidad de colaborar a las posibles soluciones que permitan satisfacer las demandas sociales, además de contribuir a la generación de conocimiento vinculado a los centros

de estudios de desarrollo e investigación, esto último según los aportes que puede dar este tipo de vinculación, y argumentado por Rincón, Rincón, y Castillo (2015).

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada para la investigación tuvo orientación epistemológica en el paradigma postpositivista, y se utilizó un diseño Mixto: Cuantitativo-Cualitativo, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 537), así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Fase de Aproximación Cualitativa

Para alcanzar el análisis cualitativo, se recurrirá a los métodos: hermenéutico e inductivo, así como a las técnicas de análisis de contenido, y de la observación participante. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2012), explica que entre estas técnicas se puede realizar comparaciones.

Unidad o Colectivo a investigar

Está comprendido por quince (15) informantes clave que se desempeñaban como directivos, mandos medios en tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP), una del norte, otra del centro y la tercera del sureste de Valencia, estado Carabobo. Se decidió por este perfil de unidad de análisis por su participación e influencia en la construcción de la estrategia, el control y la retroalimentación a nivel organizacional.

Técnicas de investigación

Entrevista en profundidad: De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012) se pudo disponer de un guion prediseñado, que recogió los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, y en 7 sujetos se hizo tres entrevistas y en 8 sujetos dos entrevistas en un lapso de siete semanas, hasta que se observó el punto de saturación con la repetición

de respuestas Obteniendo información cualitativa de la cual emergió las principales categorías de liderazgo, ética y planificación.

Análisis de contenido. Hernández, Fernández y Baptista (2014), explican que el análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto. Con el uso de esta técnica se clasificó, analizó y resumió la documentación relacionada con los ejes teóricos de liderazgo, planificación y ética, y sirvió como referencia para la definición de las variables y los instrumentos de recolección de información.

La Observación participante es según Taylor y Bogdan citado por Ibáñez, Castillo y Mujica (2018) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el mismo escenario social, ambiente o contexto. En el caso el autor trabaja en la empresa del sector del Gas Natural Vehicular.

Fase de Aproximación Cuantitativa

El análisis de los datos cuantitativos, se realizará una vez que se haya recopilado la información correspondiente, mediante el método deductivo y técnicas de estadística descriptiva, e instrumentos de recolección de datos para disponer de una forma organizada y analizar los resultados. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se hará uso de tablas y gráficos, para lo cual se diseñarán tablas, se hace su representación gráfica, para luego mostrar los resultados e interpretaciones.

Muestra

Los sujetos seleccionados para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la fase cuantitativa del estudio estarán compuestos por 15 personas: a) directivos y mandos medios en tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo del estado Carabobo b) 10 del personal operativo en las tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo del estado Carabobo, y c) 10 clientes seleccionados al azar, que llegaron a las empresas de distribución de GLP por ser demandantes del gas en bombonas.

Es una muestra intencional u opinático, que para Otzen, y Manterola (2017), es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Instrumentos

Guía de observación: bajo los criterios de cumplimiento o incumplimiento. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.70) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, consiste en obtener las categorías, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Cuestionario: Tamayo y Tamayo (2012) definen la encuesta como un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas abiertas o cerradas. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias y se empleará preguntas cerradas para obtener información que permita obtener elementos de nivel educativo, gestión del conocimiento, planificación y de liderazgo.

Integración de las Fases Cuantitativa - Cualitativa

Las estrategias propuestas por Núñez (2017), para la integración de métodos bajo el modelo de investigación mixta, se propone para el presente estudio la técnica de la triangulación. Según Pereira (2011), la triangulación es una excelente opción para el análisis e integración, y permitió el logro de la profundización temática mediante dicha técnica apoyada en la organización por categorías.

En la presentación de los datos se ofrece información general acerca de los sujetos o informantes clave y posteriormente, se exponen los datos en forma integrada, retomando aquellos de carácter cuantitativo mediante el uso de gráficos y tablas. Los datos de naturaleza cualitativa se presentaron en tablas. La integración de datos cuantitativos y cualitativos se dio en función de categorías de análisis que permitieron un mejor acercamiento al objeto de estudio.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis y discusión de los resultados obtenidos desde la aplicación de los métodos hermenéutico e inductivo, y de las técnicas del análisis de contenido, las entrevistas en profundidad y la observación participante aplicados a los informantes clave que reúnen el perfil de unidad de análisis por su participación e influencia en la construcción de la estrategia, el control y la retroalimentación a nivel organizacional, para ser considerados como parte de los sujetos de estudio.

De esta manera se llegó a la significación de la realidad que emerge de la complejidad de relaciones que se dan en las prácticas sociales de estas empresas del gas doméstico en Venezuela, analizando e interpretando la idea central extraído del conjunto palabras, frases o párrafos al cual se le realizó un contraste con la teoría existente para obtener la categorización de cada unidad de análisis expresando el significado de la realidad de cada unidad. En este sentido, se abordan las categorías del liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, ética y planificación estratégica.

Liderazgo en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

La situación del gas doméstico, es escasa en la comunidades de Venezuela, cabe preguntar qué ha sucedido, cuál sería la falla que ocasionó la carencia del vital Gas Licuado de Petróleo (GLP), dicho así por el presidente Gas Drácula en el Estado Carabobo, Cnel José Parada (Comunicación personal, 06 de junio 2020) explicó que existe una crisis en los hogares carabobeños, clínicas, restaurantes, ya que la producción del GLP está alrededor de un 20% para todo el país.

Esta crisis, afecta la satisfacción de las necesidades, por no contar con el gas en bombonas cuando se desea en condiciones seguras, controladas, bajo techo independientemente del clima, poder preparar los alimentos cocidos, esterilización de teteros, entre otros usos alternativos. Lo anteriormente expresado, se explica a través de este análisis y discusión de los resultados, comenzando por las definiciones de las

categorías del liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, ética y planificación estratégica.

Algunas definiciones a considerar comienzan con Lussier & Sherman (2014), quienes definen al *Liderazgo*: es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio. Pudiéndose definir en principio como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás, con el fin de lograr los objetivos propuestos

Para Loaiza y Pírela (2015) el liderazgo transformacional se centra más en los logros que los líderes pueden alcanzar y se fundamenta en el logro justamente de la visión. Se fundamenta en valores finales de justicia, igualdad y derechos humanos. Es por ello que puede ser visto como un proceso de influencia en individuos y hasta en sistemas sociales de gran magnitud.

En este sentido, Reid & Dold (2018); Soto (2015) realizan una comparación entre el liderazgo transformador y el transaccional, establece que el primero se basa en valores finales tales como justicia, igualdad y derechos humanos, transmitidos a través de la educación, mientras que el segundo se apoya en valores modales como la honestidad, lealtad y respeto por medio del entrenamiento en el cual puede usarse la coerción.

Para Soto (2015, pp. 113-114) “dentro de una organización se espera que el líder impulse en sinergia con sus colaboradores, un ambiente en el que se produzca una transformación orientada a incrementar los niveles de compromiso y moralidad corporativos”. En consecuencia, el liderazgo está asociado a la ética en el manejo de las organizaciones; el liderazgo responsable se ha posicionado como un nuevo foco de atención académica, debido a que la reputación ética como factores que inciden en el retorno financiero de la organización, sea pública o privada. Al respecto Peraza (2015):

Lo axiológico en la Responsabilidad Social lo observamos fundamentalmente en el cumplimiento de los valores éticos y morales del funcionario público. Para nadie es un secreto el deterioro de la administración pública en nuestro país y el avance galopante de la corrupción, observándose el contraste con la mala calidad de los servicios públicos (p.85)

Actualmente, y según lo expresado por los quince informantes clave, la falta de este vital servicio agudiza la situación crítica del gas en Venezuela. De lo cual se puede inferir e interpretar la situación crítica para la obtención del gas doméstico en las comunidades carabobeñas.

De esta situación descrita por los informantes clave, se puede interpretar que, afecta a las organizaciones del sector público y privado, porque en el caso regional del estado Carabobo por ser una ciudad industrial, este gas es usado en las bombonas que tienen los montacargas para su uso, con lo cual se realizan los despachos de la mercancía que fabrica estas empresas y genera una dinámica empresarial de todos los sectores económicos del estado, y que conlleva esta acción se traslade hacia otras regiones, en condiciones normales contribuiría al desarrollo económico del país. Igualmente afecta al sector salud y de bienes de primer orden establecido por Menger citado por Ibañez (2020) desencadenando un efecto desvirtuoso en la economía.

Gestión del conocimiento en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

De la triangulación de los datos, se puede decir que para mejorar la calidad del servicio de este producto en las comunidades del país, es imprescindible para Mantilla (1999); De Nobrega (2019) considerar la preparación de sus activos intangibles, como es el talento humano, su liderazgo y ética, ya que éstos, según doce de los quince informantes clave, darán los cambios y las transformaciones necesarias para llevar a estas plantas de distribución de gas a un nivel superior en donde den respuestas a las exigencias competitivas actuales, en el cuál se presentará la información financiera para la toma de decisiones y de esta manera asegurar su administración, también generar el crecimiento de su ambiente interno y externo que exigen líderes transformadores en la situación actual del país, en una gerencia basado en la ética y en el conocimiento.

La gestión del conocimiento ha logrado impactar y mejorar los procesos de crecimiento y desarrollo en las empresas, por medio de alianzas, intercambio y relaciones. Para De

Nobrega (2019, p. 33) “nadie pone en cuestionamiento los grandes aportes y contribuciones, que ha tenido a lo largo del tiempo, el desarrollo de la gestión del conocimiento en las distintas organizaciones”.

En este ámbito, se señalan algunas definiciones, para Dalkir (2005, p.3) sostiene que: “la gestión del conocimiento constituye la gestión deliberada y sistemática de las personas de una organización, su tecnología, proceso y estructura organizacional, para agregar valor a través de la reutilización e innovación”.

En consonancia con lo anterior; De Nobrega (2019, p. 30) define la gestión del conocimiento “como un proceso integrado, destinado a crear, transformar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización, produciendo nuevas ideas, tomando en cuenta la información y el conocimiento”.

Igualmente, Edvinsson y Malone (1998) amplían la definición de la *Gestión del Conocimiento* como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar sus resultados.

Ahora bien, para evaluar las etapas y herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento, Apostolou y Mentzas (1999) acuerdan tres procesos. Primero: La concepción señala el conocimiento obtenido de forma interna y externa a la organización. La manera más idónea de adquirir conocimiento es concentrar recursos humanos calificados, es decir, que posean el conocimiento que la organización requiera. Segundo: La Clasificación, incluye: la definición, el análisis, la categorización, la depuración, el resumen y el repertorio. Tercero: La difusión, se trata de la transmisión del conocimiento tácito y explícito, a todo el equipo de trabajo dentro de una corporación

En base a lo anterior, la crisis que actualmente se vive en este sector público y específicamente para las empresas que producen y distribuyen el gas doméstico, en parte pudiera ser atribuida al talento humano que dirigen a estas empresas, según lo expresado en Apostolou y Mentzas (1999); López, Sánchez y Guevara (2019); Peraza

(2015). De hecho, el diagnóstico realizado por la investigación con el método y técnicas cuantitativas, implicó que el investigador comenzó por construir las categorías correspondientes de acuerdo a la revelación del cuestionario aplicado, cuya construcción fue realizada en comparación a la teoría. En este sentido, se analizó y se presentan los datos en la Tabla 1 obtenidos de la muestra.

Tabla 1. Nivel de estudio académico de los directivos y de los mandos medios en tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo del estado Carabobo

Bachiller	7
Técnico Superior	
Universitario	8
Universitario	4
Maestría	1
Doctorado	0

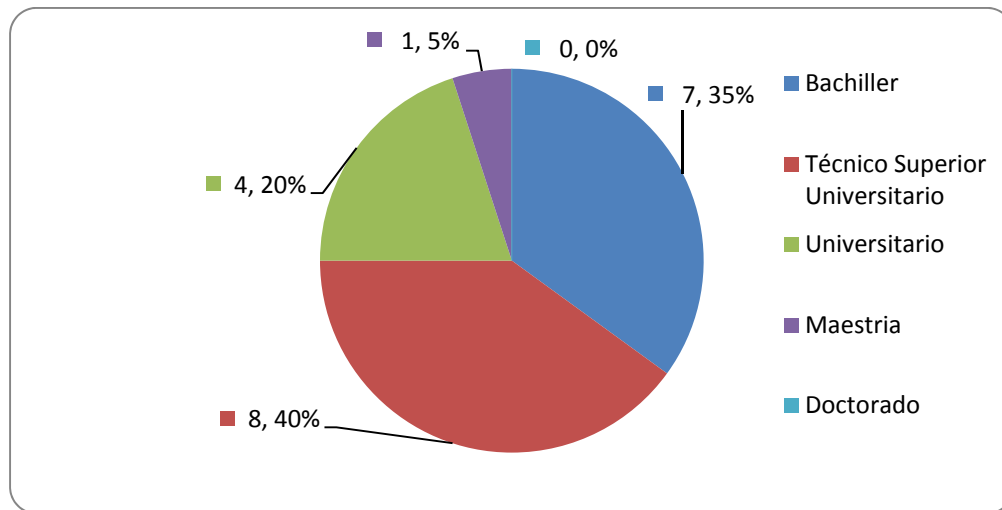
Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla se puede decir que las personas dirigentes de estas empresas, no tienen el conocimiento apropiado ni cuenta con las herramientas necesarias para dirigir a una organización de este nivel.

También se obtuvo que el 80% no posee experiencia en las empresas de distribución de GLP, y de ellos el 75% proviene del sector terciario de la economía focalizado en seguridad y defensa, lo que se une a la carencia de estudios de tercer, cuarto y quinto nivel, de grado, orientado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para dirigir a estas empresas como se muestra en la gráfica 1.

Estos resultados muestran la divergencia de estas empresas de la distribución de GLP con lo expuesto en Drucker (2004), para éste, el activo más valioso serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad.

Gráfica 1. Nivel de Estudio Académico



Fuente: Elaboración propia.

También se obtuvo divergencias entre lo que devengan en salarios con respecto a los conocimientos de los trabajadores de esta industria de los hidrocarburos, quienes tienen unos salarios muy bajos y en los últimos años los beneficios sociales han decaído, lo que no le permite tener una calidad de vida que satisfaga sus necesidades básicas, según lo manifiestan el 95% de los gerentes medios, esto ha traído como consecuencias que el personal con una gran trayectoria profesional y experiencia dentro de la industria emigren a otras empresas por mejores sueldos y beneficios sociales. Al respecto De Nobrega (2019) expresa:

Los miembros de la organización constituyen el único recurso vivo pensante, capaz de usar de forma adecuada o no, las materias primas y demás recursos de la organización. Se distinguen, además, por tener conocimientos no solo explícitos, sino también tácitos, agregados en habilidades, talentos, aptitudes, destrezas y valores, además, que son capaces de innovar y crear, si trabajan en conjunto y con una adecuada motivación, que puedan mejorar los resultados para la organización. Así mismo, al recurso humano dentro de la corporación debe dársele atención, como ser social. Respetando este derecho, se garantiza el despliegue y aplicación consciente de todo el potencial que el hombre puede dar, en la obtención de los objetivos y metas organizacionales. (p. 182)

De acuerdo con la cita, en cuanto a los objetivos y metas organizacionales se procedió a analizar los resultados del cuestionario aplicado al personal operativo, y se obtuvo el

desconocimiento del 95% de la visión, la misión de la organización, lo que dificulta la ubicación de la organización y a donde debería llegar en un futuro, lo que permite inferir en las deficiencias en la planificación estratégica.

También se obtuvo que el 80% del personal operativo de recién ingreso desconoce las pautas de la organización, las normas y de la planificación de las empresas de distribución del GLP, y además no están siendo capacitados. Esta situación descrita puede incidir incluso en la desaparición, tal como comenta De Nobrega (2019)

El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta, pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido. Se conocen casos, en los que la salida de un empleado supone una pérdida de competitividad muy importante para una empresa. (p. 33)

De las entrevistas en profundidad a los informantes clave, se obtuvo que no se han realizado los mantenimientos preventivos de las plantas en donde se producen el gas y no cuenta con la infraestructura tecnológica para aplicar estrategias, lo cual se corrobora en lo descrito por José Parada (Comunicación personal, 06 de junio 2020) que involucra fallas en los principios de *eficiencia, eficacia y honestidad*.

En este orden de ideas, es necesario hacer referencia a lo planteado con relación a la gestión del conocimiento del funcionario público, el cual se focaliza en diferentes aspectos, entre ellos, actuar

- *con eficiencia,*
- *eficacia y*
- *honestidad*

Los cuales están contemplados en los principios que rigen la Administración Pública, previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, República Bolivariana de Venezuela (2008) en su artículo 10: La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la

forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales.

En base a estos principios *de eficiencia, eficacia y honestidad*, se indaga en la postura de Cabrero (2005) al manifestar que las empresas del sector público están regidas por una racionalidad estatal, que ha sido totalmente rebasada por una realidad compleja, diversa y altamente cambiante.

En este sentido, la evidencia encontrada en la triangulación de las entrevistas en profundidad aplicadas a los informantes clave que se desempeñan en los mandos medios en tres distribuidoras de gas licuado de petróleo (GLP), manifestaron en un 80% de las entrevistas que en muchas ocasiones los gerentes son colocados a discreción en estos cargos sin cumplir con el perfil y por meritocracia, asumiendo que se debe más por una razón de seguridad de un sector estratégico, que por una razón social o financiera. Al respecto se presentan los resultados en la tabla 2.

Tabla 2. Eficiencia, eficacia y honestidad de la gerencia

Gerencia por desarrollo e investigación	Gerencia por discreción
Tienen ética	Carecen ética
Tienen liderazgo	Poco liderazgo
Conocimiento de la industria	No tiene conocimiento
Hace seguimiento	No hace seguimiento, supone
Planifica, prevé	No planifica
Se apoya en el talento humano	No se apoya en el talento humano
Toma decisiones a tiempo para solucionar	Demoras las decisiones
Actúa con empatía	Carecen de empatía
Reconocen debilidades y fortalezas	Son autoritarios

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido se comparte lo expuesto por De Nobrega (2019), dado que la gestión del conocimiento, requiere: preparar a las organizaciones y su gente, así como la aplicación de estrategias basadas en un Sistema de Gestión de Conocimiento propio de estas empresas, que destaque alianzas estratégicas, el uso de nuevas tecnologías y

un cambio de cultura organizacional, basada en la búsqueda del equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito.

Las evidencias existentes revelan que en esta empresa de la administración pública, hay poca capacidad para disipar los problemas éticos concretos de la vida cotidiana y los que surgen en un tiempo dominado por la incertidumbre, como se debería resolver esta situación que atraviesa este sector industrial, ya que el gas licuado de petróleo (GLP), es una energía utilizada en varios sectores como el industrial y doméstico, que es un bien de interés debido que es muy importante para el ser humano. Es decir, es un bien considerado socialmente deseable y que los gobiernos tienen que definir política para encontrar una solución, incluyendo con el sector privado a cooperar en la manera de satisfacer a su población con este servicio, actualmente se necesita cumplir con esta capacidad básica que contribuye al bienestar de las comunidades.

La ética en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

Entre las categorías a considerar esta la *ética* definida por Guédez citado por Padrino (2015) establece “La ética procede de las convicciones y de las decisiones ante los dilemas asociados a lo no previsto, es decir, a todo lo que no viene desde fuera, sino desde dentro de nuestras conciencias” (p. 3).

En este sentido también se puede citar lo que dicen Lussier & Sherman (2014), definen la ética como el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Al respecto, Peraza (2015) manifiesta que la ética y los valores influyen en el éxito de las organizaciones, pero también, cómo las violaciones a esos principios ha causado la debacle en algunas empresas importantes como los casos ENRON, Arthur Andersen y WorldCom las cuales le dieron un vuelco a la credibilidad en las organizaciones. Por su parte, Obuchi, Abadi y Lira citado por Borjas y Monasterio (2012) realizan una investigación en 16 empresas venezolanas, estudiadas en el marco de las políticas públicas durante 2002 a 2009, y señalan que la “evidencia histórica y la investigación académica muestran que el control estatal de la producción y planificación central suelen tropezar con algunas dificultades que conducen a

problemas típicos de ineficiencia y escasez, como los que caracterizan a la economía venezolana” (p. 55).

Asimismo, se ha perdido la confianza en el funcionario público y en las instituciones según Kliksberg (2004, p. 27) al referirse a la importancia de la ética, y señala que “Hay una sed de ética en América Latina”. Sin embargo es de acotar lo mencionado en Peraza (2015):

Indudablemente que no se puede generalizar, es posible y de hecho los hay, funcionarios que actúen apegados a la ética, pero lamentablemente pareciera que la cultura del venezolano se ha desviado dándose a conocer a nivel mundial por los grandes escándalos de corrupción, los cuales clasifican al país, como uno de los más corruptos del mundo. Así lo manifiesta en la Web, la organización Transparency International. (p. 107)

Efectivamente, según Transparency International (2020) Venezuela alcanzó una posición deficiente al obtener el puesto número 176 entre 180 países que han sido medidos en el índice de Percepción de Corrupción 2019.

Al respecto, López, Sánchez y Guevara (2019, p.114) indican que la gerencia del sector público enfrenta los nuevos dilemas éticos que emergen en las turbulencias de esta década “... la administración pública, pudiese verse inmersa en los aspectos políticos individualistas alejándose de las acciones éticas y, por supuesto, los valores organizacionales ocasionando elementos de perturbación en cuanto al componente humano”, por la mala praxis que ha surgido en la administración que no cumplen en satisfacer las necesidades básicas de los servicios públicos que requieren la población.

Es por ello, que en el cuestionario y el guion se abordó la influencia de los rasgos, las actitudes, la moral establecida y la situación en la ética, cómo la gente justifica algunas actitudes no éticas y cuáles son las normas básicas para una conducta ética esperada socialmente. Entre las categorías consideradas en contra de la ética de las empresas de GLP se obtuvo, por lo que en las entrevistas en profundidad a los gerentes medios expresaron en un 80% de las entrevistas que en muchas ocasiones los gerentes son colocados a discreción en estos cargos sin cumplir con el perfil y por meritocracia, asumiendo que se debe más por una razón de seguridad de un sector estratégico, que

por una razón social o financiera, en este sentido se agregó al último guion varios rasgos, que incluyeron la selección de la alta gerencia por simpatía, tildes políticas, o por vinculación de parentesco.

Además se evidenció desde la técnica de investigación de la observación participante, la dificultad en la comunicación y en el diálogo de la alta gerencia con los gerentes medios que tienen avales académicos, conocimientos de cuarto y quinto nivel con una larga trayectoria en la empresa, y con amplia experiencia para abordar las causas que originaron la situación actual; que afecta a la población carabobeña. En la entrevista en profundidad a la alta gerencia se encontró que consideran conflictivos a la gerencia media, e incluso manifiestan no entender el discurso por tener una formación académica y rígida a sus métodos, demostrando que existen divergencias de pensamiento entre las partes por tener decisiones u opiniones diferentes.

Desde lo teórico, Echeverría (2011) plantea en su estudio *Ética y Coaching Ontológico*, que la crisis más profunda que hoy la humanidad experimenta, y en especial la cultura occidental dentro de su proceso de globalización, es la crisis en el ámbito de la ética.

Al realizar el análisis del cuestionario aplicado a la muestra de clientes de las empresas de distribución de GLP, se puede describir que la mayoría opta por el beneficio de poder obtener esta energía para cocinar y preparar sus alimentos cocidos, infusiones, entre otros usos, antes de otro tipo de energía. Sin embargo, más del 50% de los entrevistados han recurrido a usar combustible en base a madera (leña) como sustituto para cocinar; con la crisis del gas licuado de petróleo se ha incrementado el uso de la cocina eléctrica generando un alto consumo de la electricidad y a su vez un desperdicio de esta fuente de energía que también tienen una situación crítica en algunas ciudades del país, demostrado por González (2019).

En referencia a las preguntas realizadas de beneficios a su salud, la situación muestra que el 40% de los mismos manifiestan problemas de accidentes como quemaduras, y de enfermedades como: gripe, tos, bronquitis, ataque de asma, además de problemas de pérdidas de utensilios, ollas, entre otros.

Del estudio se pudo obtener que son consecuencias por el uso de combustibles sólidos para cocinar principalmente si utilizan los fogones tradicionales en espacios con ventilación incorrecta ha ocasionado una desmejora en la calidad de vida, y especialmente en las mujeres con niños pequeños, que son el futuro del país.

Entre otros aspectos que perjudican la salud, el estudio revela la disminución del sueño, el hambre, entre otras necesidades sin poder obtener el recurso satisfactorio, para lograr estar a tempranas horas en la empresa para tratar de realizar el llenado de sus bombonas.

En cuanto a las actitudes se pudo obtener del cuestionario: mal comportamiento, genera caso de irritación en las personas, mal humor y situaciones que va en contra de la salud, de la inteligencia emocional y de un buen estado biopsicosocial de la población, ya que su inteligencia emocional se encuentra disminuida por el sacrificio que realiza para obtener él está esperando beneficio del servicio de llenar una bombona de gas licuado de petróleo (GLP).

Para Goleman (1999, 2013) la Inteligencia Emocional es la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los demás.

Desde los métodos hermenéutico e inductivo, se interpreta el detrimento en la calidad de vida, la ineficiencia y pérdida de rendimientos en la productividad de las personas al perder la cantidad de tiempo por la obtención de un servicio; tiempo que pudo ser destinado a la producción, recreación, salud, educación, entre otros que permita un mejor bienestar de su vida.

Por lo tanto se puede inferir la irracionalidad con la ética y el liderazgo ético o transformacional, tal como expresa Amartya Sen, premio nobel de economía citado por Matteo (2014) “la racionalidad económica se abre a la racionalidad ética como fundamento de la nueva economía” (p. 40). En este sentido, la transformación ética de la racionalidad en la economía real lo encuentra Matteo (2014) en el comportamiento de los agentes económicos.

Cambio en la planificación de estrategia para superar la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

El Estado venezolano como eje rector de la política petrolera y del gas natural del país debe realizar una planificación estratégica que desarrolle opciones innovadoras para mejorar la calidad del servicio del gas en las comunidades del país. Se considera que el estado venezolano debe conocer las deficiencias que se presentan en el sector, deben tener conocimiento de cuál sería la inversión de los proyectos futuros que cubran la demanda para aplicar una política social que mejore la calidad de vida del ciudadano con el servicio de este producto.

Cuando se habla del gas doméstico en Venezuela se pueden nombrar dos casos; el gas natural que se puede instalar en las comunidades a través de ramales de tuberías que dependa de una estación de medición de regulación de presión de gas (EMR), con un servicio técnico el gas es colocado en los hogares de Venezuela a una presión de acuerdo a las normas de PDVSA Gas; ya que se cuenta con grandes reservas de este componente en el país en la mayoría es gas metano.

Tal como lo dice Rivero (2009) "Venezuela está ubicada en el octavo lugar entre los países con mayores reservas probadas de gas natural, de los cual un 90% está asociado a la producción de petróleo y el resto está formado por gas no asociado o gas libre" (p. 21) y además Rivero (ob. cit.) en su investigación explica que el consumo de gas natural es considerado como el recurso energía primaria de más rápido crecimiento mundial con un crecimiento promedio proyectado anual de 2.8% del 2001 al 2025, comparado con el consumo promedio proyectado anual para el mismo período de 1.8% para el petróleo y 1.5% para el carbón.

De lo anterior la triangulación de datos arroja que lo que se necesita es una gran inversión en el proyecto para colocarlo en las grandes ciudades del país a través de una planificación estratégica, desarrollo y investigación de método, de procedimiento, para que permanentemente este actualizado los parámetros de mejoras de redes de

tuberías de gas natural y también porque es amigable con el ambiente por no ser contaminante.

Es importante que en la industria petrolera se le den participación al capital privado como las pequeñas y medianas industrias (Pymis), asociadas a grandes industrias nacionales e internacionales para trabajar en conjunto en el desarrollo e investigaciones de nuevas tecnologías que realice innovaciones en los procesos de refinación y extracción de petróleo para obtener una mayor producción de gas propano.

En los municipios donde existen plantas de llenados de gas licuado de petróleo (GLP), se deben dar participación a la ciudadanía para que generen propuestas de mejorar el control y gestión del servicio. Parte del comportamiento económico que manifiesta Sen citado por Matteo (2014) se obtuvo como resultado de las entrevistas a los informantes clave, el 86% manifiestan que si existen algunas comunidades que ya tienen este servicio instalado pero no como se quisiera, porque el gobierno a través de Pdvsa Gas, ha destinado multimillonaria suma de dinero a comienzo del año 2006, pero la falta de ética, liderazgo, también la corrupción ocasionaron una gran pérdida al país por no concluir los proyectos como se había planificado en las zonas ya seleccionadas.

Ante esto, se interpreta que se debe trabajar con la planificación estratégica para superar esta crisis que se ha presentado en este sector público que afecta a millones de familias venezolanas al no poder contar con el gas licuado de petróleo (GLP) en sus hogares, entonces se necesita realizar innovaciones en los procesos, aplicando técnicas, nuevos procedimientos para abordar los puntos críticos que llevaron a esta situación.

Es innegable que Venezuela no tenga un buen servicio del gas licuado de petróleo (GLP), siendo un país productor de petróleo y teniendo unas infraestructuras para la refinación del crudo de petróleo, tal como manifiestan los informantes clave en la gerencia media. Para ellos, la falta de mantenimiento en las refinerías que existen en el país, donde se pueden producir el 40% para el consumo también ha contribuido con esta crisis del Gas Licuado de Petróleo y debería aplicar nuevos procesos para la

refinación de petróleo pesado y extrapesado, todas estas consecuencias son por la inadecuada administración y gestión de las personas que ha sido colocada para dirigir a la empresa, según los resultados expresados anteriormente.

Lall (1996); De Nobrega (2019) definen las capacidades tecnológicas como aquellas habilidades para controlar (asimilar, adaptar, difundir, mejorar y desarrollar) nuevas tecnologías y utilizarlas con éxito en la comercialización de productos. Tiene que haber cambios en la planificación de las capacidades y recursos, en lo tecnológico, cultural, entre otros.

Se analizan los resultados de las entrevistas y se obtuvo que la planificación estratégica debería involucrar el cambio cultural en la cooperación del sector público con sus políticas en donde también este presente las comunidades que hacen vidas para participar en la transformación de nuevas políticas públicas que mitiguen las burocracias, el pensamiento Weberiano, la falta de ética y se incentive un liderazgo transformador con alta inteligencia emocional en la organizaciones del sector público.

Para Ortega (2017), los líderes con alta inteligencia emocional inspiran a otros a aumentar sus niveles de compromiso con la empresa y a mejorar su productividad. Echeverría, (2011) plantea que el coaching ayuda a desarrollar las competencias necesarias para el profesional tales como: facilitar procesos de transformaciones individuales y grupales que permitan el logro de los objetivos, diseñar y coordinar talleres, cursos y seminarios para posibilitar el desarrollo personal y profesional y realizar consultoría en organizaciones.

Del análisis, también se obtuvo que esta planificación estratégica debería incluir cambios administrativos, esto tiene que ver con el capital humano, que exista una transformación en los trabajadores que laboran en el sector público, los materiales que sean los específicos de acuerdo a las condiciones de los procesos, nueva reestructuración de los procedimientos e innovación de los departamentos, aplicar las tecnologías de la información y comunicación.

En otras palabras, realizar la planificación con los objetivos a lograr, en donde debe haber un cambio de paradigma, que existan una transparencia para rendir cuentas, mejorar la calidad de las políticas empleadas en los servicios que le llega a la población; tiene que haber una cooperación entre las empresas y las personas que trabajan en las organizaciones del sector público para que existan una mejor eficiencia en las funciones y se crean oportunidades de desarrollo económico para los municipios donde se encuentran estas plantas y así contar con la participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de interconexiones en los proyectos sociales.

De la observación participante, se debe incluir en la planificación, la situación que plantea Quintero (2009), lo lógico e ideal para un país rico en hidrocarburos es que todos los hogares contasen con suministro de gas directo (Metano) de una red de distribución, que llegue a los hogares, y que tuviese un sistema de administración municipal. El uso del gas propano en bombonas para cocinar es un desperdicio de materia prima.

Esta tiene usos en la petroquímica y en la industria química, pero esto ocurre sólo por no haber redes de gas directo. Aquí se debía implementar una nueva estrategia para el sector del Gas Licuado de Petróleo (GLP), debido a que es un gas propano que según Caro y Hernández (2013) provienen en un 40% su producción de los procesos de refinación del crudo de petróleo y el 60% de producción provienen de la extracción del petróleo y del gas natural del suelo, esto indica que los centros de refinación del país deben funcionar para poder surtir también a la población y a los comercios que trabajan con este tipo de gas.

Entonces es un alto costo para la industria petrolera obtener este producto, además en este sector se debe notificar la vida útil de los cilindros de los diferentes tipos de bombonas que requieren de un mantenimiento igual sucede con las cisternas que transportan el gas propano o Gas Licuado de Petróleo (GLP) de los centros de refinación y productores a las plantas de distribución o en algunos casos directo a las plantas de llenados de las bombonas, los mantenimientos de los camiones donde

también distribuyen las bombonas de gas hasta los hogares de Venezuela o los depósitos en las comunidades que tienen estanterías, entonces por el mantenimiento de todo lo anteriormente descrito, esto representa un alto costo para el Estado venezolano, y contribuyendo actualmente a la crisis en el suministro de gas de bombonas.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica, el liderazgo y su ética son categorías imprescindibles para las plantas de distribución de gas de bombonas que se encuentran en todo el país, de éstas, la planificación de una pequeña y mediana empresa (Pymes), se logra que participen en el capital privado, en asociación con el Estado con empresas nacionales e internacionales, por lo tanto es una empresa estratégica para Venezuela.

Igualmente, las empresas de GLP se consideran dentro de la planificación estratégica de desarrollo de innovación en los municipios para dirigir una gestión social de bienestar de calidad de vida a sus ciudadanos y donde todos los habitantes de ese municipio, participen en la gestión y control de seguimiento de las plantas. Sin embargo, los resultados arrojan categorías en contra de la ética de las empresas de GLP como el otorgar cargos de alta responsabilidad por simpatía, tilde político, vinculación de parentesco, entre otros que afectan la planificación estratégica como poco conocimiento, poca experiencia en el sector, asignación de cargos sin considerar el perfil y meritocracia, que imposibilita dialogo y comunicación.

Otros resultados indican categorías que afectan el liderazgo, debido a que se encontraron existen fallas en categorías como la inteligencia emocional, la gestión de conocimiento y experiencias en esta área de la industria, de hecho se revela la poca formación del nuevo talento humano que entran a trabajar en las aéreas operacionales y medulares para los procesos gasíferos y petroquímicos, certificación del conocimiento de los técnicos, en el perfeccionamiento de nuevos métodos de investigación y métodos de trabajos para contribuir al desarrollo científico, tecnológico y innovador de la estandarización de los procesos aplicando en la industria de los hidrocarburos.

Todo lo anterior incide en un alto costo de pérdida de capital financiero y de infraestructura para la industria petrolera y para la población venezolana que se expresa en ineficiencia y pérdida de rendimientos en la productividad de las personas al perder la cantidad de tiempo por la obtención de un servicio; tiempo que pudo ser destinado a la producción, recreación, salud, educación, entre otros que permita un mejor bienestar de su vida.

RECOMENDACIONES

Por ser una organización petrolera de envergadura, es importante que el Estado tiene que diseñar políticas petrolera y económica que busque el desarrollo y las optimas condiciones de los procesos aplicando una reingeniería de los procedimientos y de las normas que se encuentran actualmente en la industria para fortalecer la innovación y el desarrollo tecnológico para fabricar nuevos métodos que satisfagan la parte social de la población venezolana en esta materia y que a la vez mantenga su productividad y su capacidad monetaria para prever los nuevos desafíos que se generan a través de los mercados de la globalización.

Para la industria petrolera debe apoyarse en las universidades, en los centros de investigaciones del país como Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), Instituto de Tecnología Venezolana para el Petróleo (INTEVEP), con enlaces con los municipios donde se encuentra ubicada las plantas de distribución de gas y con el personal que labora allí prepararlo para contribuir al desarrollo científico, tecnológico y innovador, con el objetivo de realizar una planificación estratégica donde se puedan sustituir en las comunidades de estos municipios, el gas propano por el gas metano que es gas natural y es más amigable con el ambiente.

Cuando se habla de la industria petrolera, las políticas energéticas tienen que trascender los gobiernos de turno y encaminarse a un desarrollo de toda la cadena de valor de los productos de derivados de los hidrocarburos que hay en el país y diseñar una política que aplicaría el estudio para el subsidio de los productores y consumidores en caso industrial y comercial, que verifique la realidad si es necesario también

aplicarlo para toda la población y si es necesario sustituir en el gas por otro elemento como el agua en la inyección en los pozos para extraer petróleo y gas, también aplicaría utilizar un compuesto más económico para generación eléctrica en sustitución del gas natural y así de esta manera toda el exceso de gas natural sería llevado a la exportación de los mercados globales.

Que debe diseñar una planificación estratégica de las políticas energéticas del Estado Venezolano para desarrollar todos los campos gasíferos en concordancia con el capital privado, trabajando como empresas mixtas en donde esas empresas de capital privado pueden ser de origen nacionales e internacionales anclada en la aplicación de las últimas tecnologías para el mejoramiento continuo de los procesos de extracción del petróleo y gas natural del suelo para obtener el máximo rendimiento de la producción de gas propano para la comercialización y el uso en la industria química y petroquímica.

Por la importancia del desarrollo de las innovaciones tecnológicas en la industria del petróleo, se debe planificar acciones en conjunto con INTEVEP, IVIC y las Universidades del país para desarrollar tecnologías nacionales que estudie los procedimientos de refinación del crudo de petróleo para la obtención de mayores cantidades de Gas Licuado de Petróleo (GLP) y que puedan diversificar sus diferentes componentes moleculares para obtención de variedades de subproductos a partir de esta clase de gas aplicando toda la cadena de valor en los procesos que conllevan la refinación con la ayuda de los liderazgos de las personas que tienen mayor experiencias en esta área de la industria para la formación del nuevo talento humano que entran a trabajar en las aéreas operacionales y medulares para los procesos gasíferos y petroquímicos, certificación del conocimiento de los técnicos, en el perfeccionamiento de nuevos métodos de investigación y métodos de trabajos para contribuir al desarrollo científico, tecnológico y innovador de la estandarización de los procesos aplicando en la industria de los hidrocarburos.

Para los cargos de mandos gerenciales deben estar conducidos por los líderes que tengan una alta inteligencia emocional que manifieste dentro sus principios de valores la ética, la empatía, motivación, tenga mayor dominio de las habilidades técnicas de los procesos, procedimientos de la organización, que tenga mayor nivel académico y una buena comunicación con el personal que este a su cargo y con otros departamentos para la formación de interrelaciones que ayude a mejorar los procesos tecnológicos y de investigación de la industria petrolera para fortalecer la innovación y el desarrollo técnico para fabricar nuevos métodos que generen un mejor bienestar de vida, que satisfagan la parte social de la población venezolana en esta materia de los productos derivados de hidrocarburos y que a la vez mantenga su productividad y su capacidad monetaria para prever los nuevos desafíos que se generan a través de los mercados de la globalización.

Que el Estado venezolano debe diseñar políticas que le den mayor participación al capital privado en todas las fases de la extracción de gas natural para la producción y distribución por redes de tuberías del gas metano, en la innovación del diseño de los nuevos gasoductos, para satisfacer la demanda interna de gas doméstico, industrial y comercial, ya que es combustible limpio que produce poca contaminación al medio ambiente, también el sector privado debe contar con la última tecnología para el desarrollo de la infraestructura de la industria del gas en Venezuela y así realizar los procedimientos para la exportación de los mercados de los países de primer nivel y Latinoamérica, que todas las acciones del desarrollo de la industria del gas este dentro el Decreto N° 310 con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, publicado en la Gaceta Oficial número 36.793, de 23 de septiembre de 1.999 (República Bolivariana de Venezuela. 1999) y en su Reglamento promulgado como Decreto N° 840 del 31 de mayo de 2000, publicado en la Gaceta Oficial N° 5.471 del 5 de junio de 2000. (República Bolivariana de Venezuela, 2000).

REFERENCIAS

Apostolou, D. y Mentzas, G. (1999). **Knowledge Asset Management**. Editorial Springer. Londres.

- Borjas, L. y Monasterio, D. (2012). **La Gerencia Venezolana. Una Perspectiva desde la Complejidad.** *Cuadernos de Administración*, 28 (48), 53-63.
- Cabrero, E. (2005). **Acción Pública y Desarrollo Local.** México: Fondo de cultura Económica.
- Caro, R. y Hernández, N. (2013). **La Industria del Gas Natural en Venezuela.** Caracas, Venezuela: Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat. https://issuu.com/soberania.org/docs/una_mirada_a_la_industria_del_gas_e
- De Nobrega, E. (2019). **Estudio de la gestión del conocimiento como impulsor de la competitividad en las pymes del sector transporte público extraurbano del estado Carabobo.** (Tesis doctoral), Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Drucker, P. (2004). **La Sociedad Postcapitalista.** Bogotá: Norma, S.A.
- Echeverría, R. (2011). **Ética y Coaching Ontológico.** Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). **El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa,** Bogotá: Norma
- Goleman, D. (1999). **La Práctica de la Inteligencia Emocional.** EE. UU: Kairos.
- Goleman, D. (2013). **Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional.** Barcelona, España :Ediciones B.
- González, L. (2019). **Colapso eléctrico y colapso gerencial en Venezuela.** *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 595-597
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación.** Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, N. (2020). **Introducción a la economía. Una perspectiva de la economía compleja.** España: Académica Española.
- Ibañez, N., Castillo, R. y Mujica, M. (2018). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos.** Un Enfoque Holístico y Transdisciplinario. 3ra. Edición. España: Académica Española.
- Kliksberg, B. (2004) **La Ética y el Capital Social Cuentan,** Universidad de Carabobo. Venezuela. Alfa Impresores, C. A.
- Lall, S. (1992). **Technological capabilities and industrialization.** *World Development*, 20(2), 165-186.

- Loaiza, C. y Pírela L. (2015). **Liderazgo en Organizaciones Venezolanas**. *Revista Venezolana de Gerencia* (20) 69, 152 – 171, ISSN 1315-9984.
- López, R.; Sánchez, M.; Guevara, V. (2019). **Enfoque contextualizado de la gerencia en la administración pública venezolana**. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 3(5), 106-127.
- Lussier, R. & Sherman, H. (2014). **Business, government & society essentials: Strategy and applied ethics**. New York.: Routledge,
- Mantilla, S. (1999). **Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento**. ECOE Ediciones.
- Matteo, C. (2014). **Gerencia y Desarrollo Sustentable: un Enfoque de Ética y Responsabilidad Social**. Universidad Central de Venezuela. Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL). *Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento*. 30-55. ISSN: 2244-7423.
- Núñez, J. (2017). **Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo**. *Cuadernos de pesquisas*, 47 (164), pp. 632-649.
- Ortega, M. (2017). **Las consecuencias de la falta de inteligencia emocional en los líderes empresariales**. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-consecuencias-de-la-falta-de-inteligencia-emocional-en-los-lideres-empresariales>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). **Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio**. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232
- Padrino, R. (2015). **Ética profesional del contador público venezolano en el uso de los sistemas de información contable, caso: contadores públicos colegiados en el estado Aragua** (Tesis de maestría en la Universidad de Carabobo, Venezuela). <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2039/rpadrino.pdf?sequence=3>
- Peraza, A. (2015). **Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua**. (Tesis doctoral), Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Pereira, Z. (2011). **Los diseños de método mixto en la investigación en educación: una experiencia concreta**. *Revista Electrónica Educare*, 1 (15), 15-29. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3683544>
- Quintero, H. (2009) **Petróleo y Energía para el Desarrollo Alternativo de Venezuela**. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), Caracas.

Reid, W. & Dold, C. (2018). **Burns, Senge, and the Study of Leadership.** *Open Journal of Leadership.* 07. 89-116. 10.4236/ojl.2018.71006.

República Bolivariana de Venezuela (1999). Decreto No 310, con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, **Gaceta Oficial de la República de Venezuela**, del jueves 23 de septiembre de 1.999, No 36.793, Ordinaria.

República Bolivariana de Venezuela (2000) Decreto No 840, mediante el cual se dicta el Reglamento de la Ley Orgánica de los Hidrocarburos Gaseosos, **Gaceta Oficial de la República Bolivariana** de Venezuela, del lunes 05 de junio de 2000, Número 5.471, Extraordinaria. Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública o Social, Colección Textos Legislativos No 26, 1ra Edición, Editorial Jurídica Venezolana, Caracas, Venezuela. 2.002.

República Bolivariana de Venezuela (2008) Ley Orgánica de la Administración Pública. **Gaceta Oficial No. 5890** Extraordinario del 31-08-2008.

Rincón, E., Rincón, J. y Castillo, R. (2015), **Trayectoria académica del Centro Socioeconómico del Petróleo y Energías Alternativas de la Universidad del Zulia: Hacia un Modelo de Gestión de la Investigación Universitaria.** *Revista Omnia*, 21 (2),11-35

Rivero, M. (2009). **Breve estudio sobre la Industria del gas natural en Venezuela.** *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad MonteÁvila* 19-37.
http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DERYSO/8/deryso_2009_8_1_9-37.pdf

Soto, E. (2015). **Liderazgo de las Empresas Privadas Venezolanas del Siglo XXI.** *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 21 (1), 107-127

Tamayo y Tamayo, M. (2012). **El proceso de investigación científica.** México: Limusa. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>

Transparency International (2020). **Venezuela con el más alto índice de percepción de corrupción en América Latina.** Recuperado de: <https://www.transparency.org/en/countries/venezuela#>

CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA EMPRESARIAL Y LA GERENCIA UNIVERSITARIA VENEZOLANA

CONVERGENCES AND DIVERGENCES OF LEADERSHIP IN BUSINESS MANAGEMENT AND UNIVERSITY MANAGEMENT IN VENEZUELA

Martínez, Rossana¹
Sánchez, José²

RESUMEN

El liderazgo como motor que conduce las organizaciones, continúa siendo un componente vital en la gerencia, es el gerente líder la clave para sortear la crisis. El objetivo principal de la investigación es, describir las convergencias y divergencias del liderazgo, en la empresa y en la universidad venezolana, culminando la segunda década del siglo XXI; para tal cometido se utilizó como base los casos de estudios: Alimentos Polar y la Universidad Politécnica Territorial de Puerto Cabello, mediante metodología cualitativa, con técnica de entrevista en profundidad. Los resultados mostraron convergencia en ambas organizaciones, en cuanto a los estilos de liderazgo variados y heterogéneos; en la pública no existe una intencionalidad de la institución en establecer un estilo único de liderazgo, no obstante, los estilos de liderazgo y las características encontradas, apuntan a estilos autoritarios, y de las escuelas tradicionales, en las privadas, hay una intencionalidad para establecer estilos modernos de liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo, gerencia empresarial, gerencia universitaria, convergencias, divergencias.

ABSTRACT

Leadership as the driving force of organizations, continues to be a vital component in management, is the leading manager the key to overcome the crisis. The main objective of the research is to describe the convergences and divergences of leadership, in the company and in the Venezuelan university, culminating the second decade of the 21st century; For this purpose, the case studies were used as basis: Food Polar and the Territorial Polytechnic University of Puerto Cabello, through qualitative methodology, with in-depth interview technique. The results showed convergence in both organizations, regarding varied and heterogeneous leadership styles; in the public there is no intention of the institution to establish a unique style of leadership, however, the leadership styles and the characteristics found, point to authoritarian styles, and of traditional schools, in private ones, there is an intentionality to establish modern leadership styles.

Keywords: Leadership, business management, university management, convergences, divergences.

JEL: I23, M12, M54.

Recibido: 05 de marzo de 2020

Aceptado: 22 de marzo de 2020

¹ Ingeniero Mecánico, Magister en Matemática y Computación, Docente Ordinario en la Categoría de Agregado a Dedicación Exclusiva, en la Universidad Politécnica Territorial de Puerto Cabello, Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales. rossanamartinez77@hotmail.com

² Abogado, Licenciado en Administración, Licenciado en Contaduría, Magister en Gerencia, Gerente de Ventas en las Empresas Polar, Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales. joseg.sanchez@empresas-polar.com

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI, enfrentan los retos presentes en sociedades complejas y cambiantes, propias de un mundo inestable y globalizado, así mismo Venezuela desde el inicio de la segunda década de éste siglo, ha estado sometida a múltiples impactos que han deteriorado su economía, presentando permanentes cifras de hiperinflación en los últimos años, según lo señalado por la Comisión Permanente de Finanzas de la Asamblea Nacional (2020), lo cual ha ocasionado que las organizaciones enfrenten la problemática de sortear la crisis, reinventarse, cambiar, en fin, salir adelante en escenarios muy complejos.

Ante esta realidad, donde los líderes de las organizaciones, se han manifestado a través de sus fortalezas, competencias, valores y principios, para marcar la diferencia entre las organizaciones que sobreviven y las que desfallecen, mucho tendrá que ver con los estilos de liderazgo presentes en estas.

La designación de un rol gerencial en las organizaciones, no es suficiente para conducir las mismas, se puede ser gerente sin ser líder, o líder sin ser gerente, por lo que se puede asumir que, ser gerente significa lograr los objetivos con eficiencia y eficacia, mientras que ser líder significa conducir al grupo hacia donde se quiere, y que este grupo le siga por voluntad propia.

En este sentido, un gerente no líder pudiera eventualmente lograr algunos objetivos bajo ciertas estrategias que no se sostienen en el tiempo, también un líder pudiera tener seguidores por su carisma, y cualidades, y no conseguir los objetivos organizacionales, por lo que el escenario ideal, sería que las organizaciones cuenten con gerentes líderes.

El estudio del liderazgo es tan antiguo, como lo es el estudio mismo de las organizaciones, no obstante sigue siendo un elemento clave para un óptimo funcionamiento de las mismas y eje transversal en la gerencia y la administración, por lo que las empresas han visto la necesidad de replantear sus estilos gerenciales tradicionales, a través de una planificación estratégica impulsada por los máximos

líderes de las organizaciones, sus directores, juntas directivas, socios y dueños, o mediante formas más empíricas, impulsadas por las propias dinámicas culturales.

Estos cambios, muchas veces provocan inseguridad e inquietud en los colaboradores, frente a ésta situación y con la finalidad de generar confianza en el personal es importante que surja la figura del gerente líder, quien juega un papel fundamental en la motivación, que conlleva a la implantación de los cambios para alcanzar con éxito los objetivos y metas comunes, sortear la crisis y superar las contingencias.

Los avances de la gerencia liderando los cambios establecidos en las organizaciones, han ido en concordancia con los retos que impone la sociedad, toda vez que detrás de cualquier organización, se encuentra un líder, o un conjunto de líderes, que direccionan el camino hacia el éxito o el fracaso de la misma.

Por lo que en ésta investigación se plantea como *objetivo general*: describir las convergencias y divergencias del liderazgo, presentes en la gerencia empresarial y la gerencia universitaria venezolana, culminando la segunda década del siglo XXI. Casos de estudios: Empresas Polar y la Universidad Politécnica Territorial de Puerto Cabello (UPTPC).

Dentro de los *objetivos específicos*, se tienen: identificar los tipos de liderazgos presentes en la gerencia de las Empresas Polar y la UPTPC, partiendo de las relatorías de los actores sociales, finalizando la segunda década del siglo XXI. Analizar las características predominantes en el tipo de liderazgo presente en la gerencia de las empresas polar y la UPTPC, finalizando la segunda década del siglo XXI.

Y dar a conocer las convergencias y divergencias del liderazgo en la gerencia de las Empresas Polar y la UPTPC, partiendo de la relatoría de los actores sociales, culminando la segunda década del siglo XXI.

REVISIÓN LITERARIA

Es indudable que Venezuela culminando la segunda década del siglo XXI, se encuentra viviendo una época de incertidumbre consecuencia de la crisis presente en

el ámbito social, económico, político a nivel nacional y cuyo impacto en las organizaciones, ha demandado la redefinición de la gerencia tradicional dando lugar a una gerencia capaz de liderar con la finalidad de lograr los objetivos institucionales, sobre la base de un desempeño organizacional que equilibre el desarrollo de las actividades laborales de manera eficiente con el trabajo de personas satisfechas y comprometidas con los propósitos de la organización.

Ahora bien, el tema del liderazgo en escenarios de crisis y cambios continuos, donde las organizaciones adaptan sus rumbos constantemente ante la problemática de la sociedad, no es algo nuevo históricamente hablando, pero son precisamente en esos contextos organizacionales donde surgen líderes gerenciales, con comportamientos y actitudes particulares, a propósito de alcanzar objetivos y dirigir cambios en las instituciones, marcando un antes y un después, el éxito o el fracaso de las mismas.

Como fundamento a lo antes mencionado se tienen a Lussier y Achua (2002), quienes definen liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (p.6).

En el proceso de liderazgo gerencial dentro de las organizaciones, se espera que el gerente líder sea capaz de influir en sus colaboradores, mediante su habilidad para comunicar ideas, su impulso, su motivación y su conocimiento sobre la institución, al momento de implementar cambios necesarios, para enrumbar a la organización hacia el logro de los objetivos.

Un poco lo que refieren Lussier y Achua (Ob. Cit), sobre los líderes efectivos quienes “influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses, sino también en los de la organización por medio de una visión compartida.” (p. 7)

Al asumir a las organizaciones como un conjunto de personas que se unen para lograr objetivos en común, se asumen también, diversos tipos de organizaciones con procesos gerenciales y de liderazgo propios. En ese sentido, al resumir las investigaciones realizadas acerca del liderazgo en las organizaciones, se puede hacer

mención a un grupo de teorías, entre las que se encuentran: la teoría de los rasgos de personalidad, las teorías del comportamiento, las teorías de la contingencia del liderazgo y los nuevos enfoques del liderazgo.

Teoría de los rasgos de personalidad

Según lo referido por Chiavenato (2009), los primeros estudios sobre el liderazgo, se basan en identificar los rasgos de personalidad que hacen diferente al líder del resto de las personas. Sobre el fundamento de definir rasgos, como característica distinta de una persona, y personalidad, como mezcla de rasgos que define su comportamiento, las investigaciones arrojan que no existe un rasgo universal, que permita predecir el liderazgo de un individuo en cualquier situación.

Estudios posteriores revelarían la importancia en las habilidades y competencias desarrolladas por un individuo, necesarias para ejercer un liderazgo, entre ellas resaltan: las habilidades de carácter, que permiten al líder demostrar su integridad, su sensibilidad, equilibrio, responsabilidad y coherencia entre sus acciones y sus valores; las habilidades para relacionarse, mediante las cuales el líder se relaciona fácilmente con otras personas por medio del diálogo, el consenso, los acuerdos, busca solución de problemas en colaboración, brinda apoyo y asesoría a su equipo de trabajo, evalúa resultados y proporcionar realimentación, logrando posicionarse como un agente de cambio dentro de la organización.

En el mismo orden de ideas, se tienen las habilidades para la mediación, donde el líder tiene la capacidad de transformar conflictos en oportunidades, a través de la honestidad, la confrontación fructífera, el valor para disentir y el aprecio por la diversidad. Del mismo modo, el líder puede poseer habilidades cognitivas para orientar, favorecer la comprensión, la imaginación, la intuición, la innovación y la creatividad, el razonamiento crítico, y la planeación estratégica.

Como complemento, también se habla de las habilidades para decidir con las que el líder motiva a las personas a actuar, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión, se caracteriza por ser un eterno aprendiz y

desarrolla el autoaprendizaje. Finalmente cuando el líder desarrolla habilidades para la acción, se enfoca en la dedicación, el compromiso, la perseverancia y la evaluación de resultados.

Teorías del comportamiento

En general los estudios realizados en diversas universidades como la universidad de Iowa durante la década de 1930, la universidad de Michigan y en la Estatal de Ohio a partir de 1940, centran su atención en el comportamiento del líder orientado hacia las tareas y el líder orientado hacia las personas.

Para Schellenberg (1978), en el estudio de mayor relevancia realizado por dos colaboradores de Lewin, Lippitt y White, referente a los climas sociales de grupo, se reconoce el efecto de tres estilos de liderazgo diferentes, a través de un experimento con grupos de niños que jugaban a la ejecución de tareas. Schellenberg (Ob. Cit), en sus conclusiones relata que en los grupos donde se encontraba presente el líder autoritario se manifestaba la agresividad y poca iniciativa, los niños preferían pertenecer al grupo donde estaba presente el líder democrático, donde se evidenciaba gran participación y poca frustración en los integrantes; mostrándose las ventajas de la democracia sobre la autocracia.

En los grupos "laissez-faire" se podía evidenciar falta de objetivos por lograr e insatisfacción en sus participantes. Resumiendo los estilos de liderazgo bajo la influencia de Lewin (1939 citado por Chiavenato, 2009), se encuentran el liderazgo autocrático, donde el líder impone las directrices bajo las que se deben realizar los trabajos, controla supervisa y toma las decisiones.

En este caso, la participación de los subordinados es limitada, en su comportamiento suelen mostrar tensión, frustración y no hay espontaneidad ni iniciativa. Un segundo estilo, es el liderazgo democrático donde el líder delega autoridad, los subordinados participan en la toma de decisión y discuten sobre las directrices para realizar el trabajo, éstos reciben del líder apoyo y orientación, desarrollando una efectiva

comunicación, que da lugar a la ejecución estable de las tareas, bajo el compromiso y la responsabilidad de todos los integrantes del equipo.

Un tercer estilo, es el liderazgo liberal (*laissez-faire*), donde la participación del líder es mínima y los colaboradores tienen total libertad para tomar decisiones, casi no hay regulaciones ni evaluaciones para el grupo, lo que trae como resultado inconsistencias en la realización de las tareas y poco respeto por el líder.

Teorías de la contingencia del liderazgo

Culminando la década de 1960, los estudios evidenciaban que no existía un estilo de liderazgo que se adecuara a todas las situaciones, y surge la teoría de la contingencia, donde se fusionan los rasgos, el comportamiento y la contingencia de la situación.

Entre las variables establecidas por Lussier y Achua (2002), como marco de referencia del liderazgo por contingencia se hallan, por parte del seguidor, su capacidad y motivación, por parte del líder, rasgos de personalidad, comportamiento y experiencia, y conforme a la situación, el entorno, la tarea y la estructura.

Entre los grandes estudiosos de estas teorías se encuentran a partir de 1967 Fiedler (1972 citado por Chiavenato, 2009), con su propuesta de combinar el estilo de liderazgo conforme a la situación organizacional, seguidamente Hersey y Blanchard (1988 citado por Chiavenato, 2009) para el año 1969, enfatizan que el liderazgo situacional, exige que el líder se ciña a la orientación del trabajo y al comportamiento propio de las relaciones interpersonales, según la capacitación de sus colaboradores para ejecutar el trabajo.

A partir de la década de 1970, House y Dessler (1974 citado por Chiavenato, 2009), desarrollan estudios basados en el comportamiento del líder por aclarar el camino que deben seguir sus colaboradores para alcanzar los objetivos.

Sobre la base de los estudios realizados por los autores antes mencionados Chiavenato (2009), los resume en: Liderazgo directivo, cuando el líder orienta lo que

tienen que hacer sus colaboradores y cómo deben hacerlo, en este caso el líder planifica, establece objetivos y programa actividades organizacionales.

Liderazgo solidario, donde el líder centra su interés en las necesidades y bienestar de los colaboradores. Liderazgo orientado hacia los resultados, en el que se otorga importancia en la definición de objetivos y retos, y se establece confianza en las habilidades de los colaboradores para desarrollar un trabajo excelente.

Finalmente, el liderazgo participativo, donde se toma en cuenta las sugerencias de los colaboradores para la toma de decisiones y se le concede gran valor a las opiniones de estos, en diversos escenarios.

Nuevos enfoques gerenciales

En cuanto a los enfoques más recientes sobre el liderazgo se tiene a Burns (1978 citado por Chiavenato, 2009), quien realiza una comparación entre el liderazgo transformador y el liderazgo transaccional, en ésta establece que el primero se basa en valores finales tales como justicia, igualdad y derechos humanos, transmitidos a través de la educación, mientras que el segundo se apoya en valores modales como honestidad, lealtad y respeto, por medio del entrenamiento en el cual puede usarse la coerción.

Bass y Avolio (1993), definen a los líderes transformadores primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de los que se espera de ellos.

Por lo cual, el liderazgo transformador está conformado por carisma, inspiración, estímulo intelectual y consideración individualizada. Por su parte O'Connor y Lages (2005), destacan sobre el liderazgo Coach e indican que la esencia del coaching es "ayudar a las personas a moverse en pro de desarrollar las habilidades que desea, así como de encaminarse hacia la dirección que desea despertando de manera congruente su potencial". (p. 43).

Al mismo tiempo Echeverría (2006), refiere que el coaching ayuda a desarrollar las competencias necesarias para el líder profesional, tales como: facilitar procesos de transformaciones individuales y grupales que permitan el logro de los objetivos, diseñar y coordinar talleres, cursos y seminarios para el desarrollo personal y profesional, y realizar consultoría en las organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Al pretender describir las convergencias y divergencias del liderazgo, presentes en la gerencia de las Empresas Polar y la gerencia de la UPTPC, atendiendo el criterio de Piñero y Rivera (2012), la investigación es concebida bajo el paradigma cualitativo, el cual “plantea la recuperación de lo vivido, su significado y la interpretación que hace el sujeto del proceso” (p. 31).

En ese sentido, al buscar identificar los tipos de liderazgos y analizar las características predominantes, partiendo de la relatoría de los actores sociales, se posiciona a la investigación en una metodología fenomenológica, la cual para Piñero y Rivera (Ob. Cit.), se caracteriza entre otras cosas por su “... radical fidelidad a lo que realmente se ofrece a la experiencia, para describir los rasgos esenciales de la realidad donde los fenómenos son, simplemente, las cosas tal y como se muestran, tal y como se ofrecen a la conciencia.”(p. 44).

Al hablar del diseño de la investigación y según lo referido por Arias (2006), la investigación presenta un diseño de campo, ya que la información se obtiene directamente de los colaboradores de la alta gerencia, tanto en las Empresas Polar como en la UPTPC, los cuales forman parte de esa realidad donde se desarrollan los hechos.

En el mismo orden de ideas, los autores de la investigación coinciden con Rodríguez, Gil y García (2002), al plantear como estrategia de diseño de investigación un estudio de caso, “...desde el que se analiza la realidad y las cuestiones a las que se desea dar respuesta, permite seleccionar los escenarios reales que se constituyen en fuente de información.” (p. 91). Dentro de los tipos de estudios de casos, la investigación se ubica

en un diseño de casos múltiples, el cual se utiliza para estudiar una realidad de varios casos únicos, con el fin de explorarla, describirla o evaluar.

Los actores sociales o sujetos de estudios, lo constituyen trabajadores de ambas organizaciones, y para su selección los autores se basaron en lo referido por Rusque (2003), quien asegura que deben poseer buena disposición y capacidad para opinar sobre sus experiencias, tomando en consideración además el nivel jerárquico que ocupan dentro de la estructura organizacional, siendo identificados en ésta investigación como colaboradores de la alta gerencia.

Para el caso de la universidad fueron seleccionados, dos jefes de departamentos académicos, un jefe de departamento administrativo y un jefe de división, y para el caso de la empresa se seleccionaron, un coordinador de ventas, un jefe de servicio al cliente (SAC), un vendedor y un gerente de ventas.

Dentro de las técnicas para la recolección de información en ambos escenarios, se encuentra la observación participante, que se adecúa al estudio según lo referido por Piñero y Rivera (2012), debido a las interacciones y acercamientos entre el contexto observado, las personas que realizan sus acciones cotidianas en éste y quienes realizan la investigación, dado que ambos investigadores son trabajadores de las instituciones donde se plantean los estudios de casos.

Asimismo y debido a la importancia del acercamiento entre los investigadores y los fenómenos en estudios, se asume como otra técnica la entrevista en profundidad, tal como lo establecen Piñero y Rivera (2012), con el objetivo de indagar y profundizar las perspectivas personales, y los marcos de referencia, situando a los actores sociales para que relaten sus mundos, necesidades, conflictos, emociones y reflexiones, convirtiéndose en un tejido de información para el estudio.

Para llevar a cabo la entrevista, fue elaborada una guía que inicialmente daba a conocer la investigación describiendo los objetivos que se perseguían, la misma abarcó preguntas que permitían reconocer si el actor social poseía conocimientos sobre el

liderazgo, con el fin de que suministrara durante la conversación la información necesaria para identificar los tipos de liderazgos presentes en la gerencia de las Empresas Polar y de la UPTPC, así como las características predominantes. En ambos escenarios, se hizo uso de grabadoras y libretas de anotaciones, como instrumentos de recolección de la información.

El análisis de la información recabada, en ambas entrevistas, se desarrolló mediante el uso del análisis de contenido, que de acuerdo a Holsti (1969), “es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto” (p. 5).

El procedimiento para llevar a cabo el análisis de la información, fue el siguiente:

- Determinación las unidades de análisis, que se desprenden del primero y del segundo objetivo de la investigación, logrando su categorización y definición, tal como se reflejan en la Tabla 1.

Tabla 1. Definición de la unidad de análisis

Unidad de análisis	
Identificación de los tipos de liderazgos	
Categoría	Definición
Tipos de Liderazgos	Prototipo o modelo que representa o identifica las características del líder, relacionados con el comportamiento.
Unidad de análisis	
Características del tipo de liderazgo	
Categoría	Definición
Características del liderazgo	Cualidad propia que permite distinguir un tipo de liderazgo. Entre esas cualidades se encuentran: Actitudes, aptitudes, temperamento, entre otras.

Fuente: Elaboración propia

- Transcripción en su totalidad de las conversaciones sostenidas entre los investigadores y los actores sociales, mediante la entrevista. A partir de la información obtenida, fue necesario construir tablas donde se enumeraron cada una de las líneas correspondiente a las relatorías.

- Reducción y codificación de la información más resaltante, proveniente del discurso de los actores sociales, respecto a las unidades de análisis y las categorías predeterminadas reflejadas en la Tabla 1, generándose las subcategorías indicadas en las Tablas 2, 3 y 4, que daban respuestas a los dos primeros objetivos específicos de la investigación.
- Finalmente, se realizan las interpretaciones de las subcategorías, derivadas de la relatoría discursiva, y se culmina con la reagrupación de las mismas dando respuesta al tercer objetivo específico del estudio.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En ésta sesión se presenta el análisis de los resultados resumidos y categorizados, de los tipos de liderazgos y sus características, presentes en las Empresas Polar y la UPTPC.

Liderazgo presente en la gerencia de la UPTPC, culminando la segunda década del siglo XXI

Interpretar las experiencias y los conocimientos ocultos en los discursos del personal que labora en la nueva UPTPC, con respecto a los tipos de liderazgos que se encuentran presente en sus gerentes y las características que predominan, forma parte de esta sesión de la investigación.

Los resultados obtenidos de la interpretación de significados, que se manifiestan en la Tabla 2, las categoría y las subcategorías sustraídas del dialogo de los actores sociales, surgen del comportamiento, habilidades y rasgos de los líderes gerenciales, así como, del contexto que se vive dentro de la casa de estudio, y se crean como parte de las respuestas a los objetivos que se persiguen en la investigación.

Lo develado en el discurso de los actores sociales, describe una realidad donde predomina un estilo de liderazgo coercitivo, liderazgo inexistente para algunos, y donde

la participación de sus colaboradores por alcanzar los objetivos institucionales pudiera dispersarse, por falta de estímulo y motivación.

Se observa también en los estilos predominantes, liderazgos con una orientación divorciada de los objetivos que persiguen el beneficio institucional, así como poca intención de equilibrar el compromiso con el trabajo y con las personas, aunque se perciben comportamientos en algunos líderes, inclinados a centrar la mayor atención en sus colaboradores.

Tabla 2. Sub-categorías emergentes en la gerencia de la UPTPC

Categoría				
Tipos de liderazgos presentes en la gerencia de la UPTPC				
SUB-CATEGORÍA	Actor Social 1	Actor Social 2	Actor Social 3	Actor Social 4
	Liderazgo condicionado. Liderazgo despreciativo. Liderazgo no democrático. Autocrático. Liderazgo enfocado en lo político.	Liderazgo decaído. Liderazgo liberal. Liderazgo no autoritario. Liderazgo perdido, tuvo presencia en tiempos atrás.	Liderazgo solapado. Dependiendo de la circunstancia el liderazgo es: democrático, participativo, solidario o autoritario. Liderazgo integral.	Liderazgo intermitente. Liderazgo sensible. Liderazgo que no controla.
Categoría				
Características del tipo de liderazgo presente en la gerencia de la UPTPC				
SUB-CATEGORÍA	Actor Social 1	Actor Social 2	Actor Social 3	Actor Social 4
	No es recurrente con su horario de trabajo. Responsable pero no delega. No planifica. No se enfoca en los resultados. Improvisación. No facilita la comunicación. No motiva. Autoritario. No inspira confianza en su personal.	Exige pero no cumple. No controla. No planifica. No motiva. No establece las funciones ni tareas en los departamentos. No se enfoca en los objetivos. Pocas interacciones interpersonales. No facilita entrenamiento, no acompaña.	Influyente. Se adecúa a los cambios. Se comunica con sus colaboradores. Apoya a sus colaboradores. Inteligente. Motivador.	Establece estrategias. Se enfoca en alcanzar los objetivos. Forma equipos de trabajo. Poca motivación en sus colaboradores. No acompaña a los colaboradores. Poca comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente y desde el discurso de los actores sociales, la agrupación de las subcategorías reflejadas en la Tabla 2, permite identificar en los **tipos de liderazgos**

presentes en la gerencia de la UPTPC, lo establecido por Chiavenato (2009), como liderazgo liberal (*laissez-faire*), así como tendencias según la definición realizada por Schellenberg (1978), de liderazgo autoritario, y otros estilos centrados en la consideración de sus colaboradores, que se ubican dentro de las teorías de la contingencia.

Asimismo, la agrupación de las subcategorías reflejadas en la Tabla 2, permite identificar en las **características del tipo de liderazgo presente en la gerencia de la UPTPC**, cualidades de un líder que no se esfuerza por desempeñar su trabajo, ni se compromete con el logro de los objetivos de la universidad, al mismo tiempo que resaltan características de un líder, donde el mando y la toma de decisiones se centran en él, con poca interacción hacia sus colaboradores.

Sin embargo, se encontraron algunas características alineadas con un estilo de liderazgo democrático y enfocado a desarrollar objetivos organizacionales en un ambiente laboral de condiciones favorables.

Liderazgo presente en la gerencia de las Empresas Polar, finalizando la segunda década del siglo XXI

Por medio de las entrevistas se pudo identificar varios tipos de liderazgos presentes en la organización y reflejados en la Tabla 3, donde los estilos predominantes encontrados, apuntan a los liderazgos positivos, con orientación a los objetivos institucionales, pero con conciencia sobre las personas.

Los colaboradores perciben liderazgo en sus jefes, algunos señalan vestigios de liderazgo autoritario, pero asociado a conductas extremas, donde las crisis han impulsado ciertas situaciones de estrés, se expresa que los líderes que tienen mucho tiempo en la organización, han variado sus estilos de liderazgos, de estilos más autocráticos, a estilos más democráticos; y aunque persisten algunos comportamientos asociados a falta de liderazgo, o liderazgo negativo, la predominancia es de liderazgos modernos.

Tabla 3. Sub-categorías emergentes en la gerencia de las empresas Polar

Categoría				
Tipos de liderazgos presentes en la gerencia de las Empresas Polar				
SUB-CATEGORÍA	Actor Social 1	Actor Social 2	Actor Social 3	Actor Social 4
	Liderazgo colaborativo.	Liderazgo autoritario.	Liderazgo coaching.	Liderazgo mixto.
	Liderazgo coaching.	Liderazgo pragmático.	Liderazgo comprensivo.	Liderazgo intermitente.
	Liderazgo democrático.	Liderazgo situacional.	Liderazgo transformacional.	Liderazgo autoritario.
	Liderazgo comprensivo.	Liderazgo transformacional.	Liderazgo mixto.	Liderazgo conductivo.
	Liderazgo creativo.		Liderazgo por conocimiento.	

Fuente: Elaboración propia

Las características de los líderes son variadas, tal como se puede observar en la Tabla 4 y van desde los rasgos de personalidad, más extrovertidos, alegres, y sociables, hasta personalidades más introvertidas, serias, y poco sociables.

Tabla 4. Sub-categorías emergentes en la gerencia de las empresas Polar

Categoría				
Características del tipo de liderazgo presente en las Empresas Polar				
SUB-CATEGORÍA	Actor Social 1	Actor Social 2	Actor Social 3	Actor Social 4
	Mucha experiencia y conocimiento.	Es difícil de carácter.	Es alegre, aunque a veces se pone serio.	Asigna los objetivos, pero no acompaña.
	Responsable.	No es fácil la comunicación.	Es comunicativo.	Asigna objetivos, que a veces no son logrables.
	Acompaña en las tareas y enseña.	Rara vez comparte extra-laboral.	Comparte información estratégica.	Es controlador, pero de buen carácter.
	Escucha opiniones de sus colaboradores.	Es controlador y exigente.	Tiene mucha experiencia, domina las herramientas y le gusta enseñar.	Da retroalimentación.
	Comparte información.	Logra los objetivos.	Asigna recursos.	
	Da retroalimentación.	No es flexible.	Comparte fuera de la oficina.	
	Es innovador.	Es de altos principios.		

Fuente: Elaboración propia

Hay mucha homogeneidad, en cuanto a los comportamientos controladores, y de seguimiento de los objetivos, y también, en cuanto al acompañamiento, capacitación y entrenamiento de los colaboradores. Se pudo evidenciar en los entrevistados, la formación intencional de la empresa, en estilos modernos de liderazgo, y los mismos mostraron dominio del lenguaje técnico sobre los liderazgos actuales, sin embargo, aunque en la práctica se manifiesta el uso de las técnicas modernas de liderazgo, existen vestigios de las viejas escuelas.

Convergencias y divergencias

Con relación a los tipos de liderazgo, la convergencia radica en que en ambas organizaciones existen gran variedad de liderazgos, y van desde las escuelas tradicionales, como son las escuelas conductistas, donde se identifican los estilos autocráticos, democráticos y liberales, pasando por escuelas más contemporáneas, donde se aprecia la existencia del liderazgo situacional, hasta llegar a percibir escuelas más modernas, con presencia de liderazgo integral, colaborativo, y sensible orientado a las personas.

En cuanto a las características de los tipos de liderazgo, la convergencia se basa en que en ambas instituciones, se pudo apreciar que no prevalecen características únicas en los líderes, por el contrario existe gran diversidad en las mismas, resaltando las personalidades, las formas de conducir y motivar a sus colaboradores.

Por otra parte, se observa la divergencia en cuanto a los estilos predominantes en cada una de las organizaciones, mientras que en la universidad resaltan estilos más tradicionales, como liderazgo autocrático, no democrático, coercitivo y poco sensible, en la empresa predominan estilos más modernos, como el situacional, democrático, participativo e inclusive el coaching.

De todo lo antes expuesto, se puede inferir que el hecho de que en la empresa exista una intencionalidad de estandarizar los estilos de liderazgos, mediante el ejemplo de sus líderes principales, junta directiva, directores y la alta gerencia, así como el

desarrollo de planes de capacitación planificados y acciones de entrenamiento en liderazgo, se haya logrado cierta estandarización de los estilos, por el contrario, en la universidad, existe una libertad de acción, que permite que cada líder, imponga su propio estilo de liderazgo. A continuación se presenta un cuerpo de conclusiones, según los resultados arrojados durante la investigación, con las que se espera fijar pautas para profundizar en nuevas investigaciones.

CONCLUSIONES

El estudio realizado evidencia que en la gerencia de algunas universidades venezolanas, aún predominan las prácticas de las escuelas tradicionales de liderazgo, lo que deja a un lado las mejoras que pudieran obtenerse en el desarrollo de los procesos administrativos, con la formación y la aplicación de los nuevos modelos de liderazgo, incentivando el compromiso de los empleados por alcanzar los objetivos institucionales y el bienestar común, en todos los niveles de la organización.

La tendencia a mantener estilos de liderazgos tradicionales, como el liderazgo autocrático y el liderazgo liberal, ha traído como resultado una desmotivación y frustración dentro del personal que labora en la nueva UPTPC, lo que contribuye en el detrimento del cumplimiento de las funciones de la universidad, en formar profesionales y difundir el saber, en función de satisfacer las necesidades de las comunidades y del entorno donde se encuentra sumergida.

La designación de autoridades por parte del ente ministerial, desde la promulgación de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial N° 36.808 y que se mantiene en la nueva UPTPC, acarrea que los miembros de la alta gerencia institucional, sean en algunos casos, profesionales que provengan de otras instituciones, arrojando consecuencias negativas para el desarrollo de un liderazgo, dado que ese gerente no ha emergido de los distintos grupos de trabajos que se han creado a través del tiempo, lo que implica que la autoridad sea un desconocido y no cuente con la confianza ni el reconocimiento de la comunidad universitaria.

Otra de las consecuencias, que trae consigo la designación de autoridades mediante el ente ministerial, y que fue duramente criticada por los actores sociales durante la entrevista, radica en que los gerentes vienen con su propio librito de trabajo (agenda) y usualmente no continúan con los planes diseñados por los gerentes que le precedieron, emprendiendo nuevos planes y estrategias, que pudieran causar una pugna, entre las nuevas estrategias para el desarrollo del plan gerencial y las que los trabajadores venían desarrollando, generando un clima de desconfianza y desobediencia en los mismos, que acentúa el mando y control por parte de la gerencia, como barreras para el desarrollo de un liderazgo gerencial eficaz.

Ahora bien, en cuanto a las Empresas Polar se puede concluir, que los estilos de conducción que predominan dentro del clima organizacional, apuntan a formas de liderazgos modernos, en los cuales el líder está consciente de que es a través de la efectiva participación de sus colaboradores, que se logran los objetivos.

Esto implica, orientación a las personas, capacitación y entrenamiento de su gente, cercanía, y constante retroalimentación, dar el ejemplo, y ser competente. Bajo ese enfoque, se planifican y desarrollan acciones desde la alta gerencia hasta la misma presidencia ejecutiva de la empresa, quienes lo vivifican y practican de manera intencional y en pro de un beneficio común.

No obstante, el discurso de los actores sociales evidencia que dentro de las Empresas Polar, existen gerentes que sobre la base del libre accionar, en un momento dado han reflejado acciones tradicionales de liderazgo, reducidas a situaciones puntuales, alejadas de la generalidad.

Lo que indica de alguna manera, que las conductas recurrentes definen la cultura organizacional, que enrumba el actuar de las mayorías en la organización, pero como en todo ente social, puede haber desadaptados o individualidades que sigan sus propias normas.

Finalmente es importante resaltar, que toda organización debe desarrollar acciones que fortalezcan los estilos de liderazgo que se esperan encontrar en sus gerentes, y que éstas se incluyan tanto en la planificación estratégica de alto nivel, como en los planes de direcciones de gestión del personal, con la finalidad de mantener viva la intencionalidad de la organización, en cuanto a los gerentes líderes que requiere.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bass, B., y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, p. 112-121.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Comisión Permanente de Finanzas de la Asamblea Nacional. (2020). *AN: Inflación acumulada de 2019 en Venezuela. Finanzas Digital*. Recuperado de <https://www.finanzasdigital.com/2020/01/an-inflacion-acumulada-de-2019-en-venezuela-fue-de-7-37440/>
- Holsti, O. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. MA: Reading Addison-Wesley.
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del Lenguaje*. Recuperado de https://www.uchile.cl/documentos/ontologia-del-lenguaje-echeverria-pdf_90752_0_5938.pdf
- Lussier, R., y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ixtapaluca, México: Cengage.
- O'Connor, J., y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Coaching-Con-Pnl-Joseph-Oconnor-y-Andrea-Lages.pdf>
- Piñero, M. y Rivera, M. (2012). *Investigación Cualitativa: Orientaciones procedimentales valores transformativos*. Barquisimeto, Venezuela: UPEL-IPB.
- República Bolivariana de Venezuela. Proceso de Reestructuración al Servicio Público de Educación Superior Impartido por los Institutos y Colegios Universitarios Oficiales del país. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.808. Octubre 15, 2009. Caracas.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Santiago de Cuba, Cuba: PROGRAF.

Rusque, A (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas, Venezuela: Vadell Hermanos.

Schellenberg, J. (1978). *Los fundadores de la psicología social*. Madrid, España: Alianza.

CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS MIPYMES

TRAINING IN THE MANAGEMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES, AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR THE ADMINISTRATION OF MSMES

Saldivar González, Sandra Julieta¹
Hernández Bejarano, Jackeline¹
Jabalera Oviedo, Álbero¹

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito describir el perfil de los micro empresarios e identificar las principales necesidades de capacitación para el uso de las TIC'S, con el fin de establecer un programa de capacitación que cubra estas necesidades, y con ello contribuir a la competitividad de las MiPyMEs en la ciudad de Mexicali. Para esta investigación se aplicó una encuesta a 215 unidades económicas de la ciudad, de las cuales 68% está interesado en sistemas de seguimiento a Clientes, 48.8% en redes sociales, 46.5% Marketing, con 46.5% también sistemas para inventarios, 41.3% sistemas contables, 40.8% agenda para clientes, 27.7% manejo de Excel, y sólo el 24.4% comercio electrónico. Se concluye que la prioridad de este sector sin duda alguna es el aumento de sus ventas, se dan poco peso a la administración, pero reconocen que necesitan estrategias de Mercadotecnia y Publicidad para llegar a más clientes, para lo cual las Tecnologías de la Información son las herramientas idóneas.

Palabras Clave: Capacitación, Tecnologías y Competitividad.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to describe the profile of micro entrepreneurs and identify the main training needs for the use of ICTs, in order to establish a training program that meets these needs, and thereby contribute to competitiveness of the MSMEs in the city of Mexicali. For this research, a survey was applied to 215 economic units in the city, of which 68% are interested in Customer monitoring systems, 48.8% in social networks, 46.5% Marketing, with 46.5% also inventory systems, 41.3% systems accounting, 40.8% agenda for clients, 27.7% handling of Excel, and only 24.4% electronic commerce. It is concluded that the priority of this sector is undoubtedly the increase in its sales, which give little weight to the administration, but recognize that they need Marketing and Advertising strategies to reach more clients, for which the Information Technologies are the right tools

Keywords: Training, Technologies and Competitiveness.

JEL: I230

Recibido: 20 de febrero de 2020

Aceptado: 09 de abril de 2020

¹ Investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California. Mexicali, Baja California, México **E-mail:** yuly@uabc.edu.mx, jackeline.hernandez@uabc.edu.mx, ajabalera@uabc.edu.mx

INTRODUCCIÓN

Los problemas que enfrenan las MiPyMEs son muchos y uno de los principales son la falta de capacitación en el uso de las TIC's para la administración. En la actualidad existen diversas herramientas de software que facilitan las tareas administrativas sin embargo el desconocimiento y la falta de capacitación en el uso y aprovechamiento de éstas limitan a los micro empresarios, los cuales invierten tiempo y esfuerzo en realizar tareas administrativas en forma manual en lugar de beneficiarse de las herramientas disponibles en el mercado específicamente para estas tareas administrativas.

De acuerdo con la CONDUCEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) sólo la mitad de las PyMEs existentes en el país alcanzan a sobrevivir durante dieciocho meses. Y menciona entre las problemáticas *la Incompetencia personal*, es decir la falta de capacitación y conocimiento del producto; *Mala Administración y Ausencia de controles*; la carencia de registros que lleven un control sobre la producción las ventas y las ganancias (El semanario, 2014). Otro de los más destacados problemas es la falta de diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC) enfocados en la adopción de las actualizaciones y capacitaciones en TIC's como herramienta para incrementar la mejora en la competitividad en las MiPyMEs.

Actualmente las empresas desarrollan sus procesos de capacitación con el fin de estar actualizadas y ser competitivas como lo demanda la globalización de hoy en día, sin embargo en ocasiones únicamente dichas empresas se focalizan en las finanzas y dejan a un lado el capital humano y su formación en tecnologías y gestión, por considerar esto como un gasto, por tal motivo es necesario incluir en las actividades y procesos de trabajo diagnósticos, y seguimientos que ayuden a realizar una correcta elección de planes de capacitación basada específicamente en las necesidades de formación que requieren los colaboradores, esto con el fin de fortalecer las habilidades, destrezas y capital intelectual de cada colaborador dentro de la empresa con el fin de desarrollar de mejor manera los procesos de trabajo y el crecimiento integral.

En la ciudad de Mexicali existen 3 cámaras de comercio que agrupan a diferentes unidades económicas, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación CANACINTRA, Cámara Nacional de Comercio CANACO, y Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño de Mexicali, B.C.

Estas cámaras ofrecen a sus agremiados capacitación constante en relación a el giro de sus empresas, sin embargo las microempresas son generalmente constituidas por la propia familia o socios comerciales con no más de 10 personas y difícilmente invierten tiempo y dinero en la capacitación, además de que no existe una cámara o asociación que acoja dichas empresas y ofrezcan capacitación idónea para estas.

Es por ello que esta investigación tiene como propósito describir el perfil de los micro empresarios e identificar las principales necesidades de capacitación para el uso de las TIC'S, con el fin de establecer un programa de capacitación que cubra estas necesidades.

Con ello contribuir a la competitividad de las MiPyMEs. Enrique Presburger Cherem (comunicación personal, 2017), director general de Factor Exprés, aliada financiera dedicada al factoraje a PyMEs, indica que hay tres factores que limitan a este tipo de empresas el financiero, los valores agregados intangibles y el desarrollo tecnológico e informático, el cual es muy importante para una PyME tener un control de sus clientes en una base de datos más para conocer su comportamiento y les ayude a tomar decisiones en función de sus necesidades (Mundo Ejecutivo, 2016).

Se conoce que hay excelentes herramientas de software libres y a bajísimos costos que están siendo desaprovechadas por los microempresarios las cuales en gran medida pueden apoyar en la administración de sus negocio, en la mercadotecnia, finanzas y seguimiento a los clientes.

Es de gran importancia y valor para las MiPyMEs y en general para las empresas el contar con personal calificado en sus procesos de trabajo, pero es necesario mantener una equidad laboral y buen ambiente organizacional, si el personal ésta capacitado y

hace uso de todo lo que ofrece estas herramientas tecnológicas tendrán una mayor oportunidad de incursionar en el mercado electrónico, tener un mayor y mejor control de sus actividades diarias, y hacer que las herramientas trabajen para ellos y por consecuencia ser más competitivos.

Ante la apertura de nuevos mercados a nivel global las MiPyMEs tienen poca probabilidad de éxito, se ven afectadas por la gran oferta de productos y servicios que existen en el mundo y la facilidad para poder adquirirlos, como el comercio electrónico que realiza este tipo de actividades para el intercambio de productos y servicios de manera on-line. No se puede garantizar el éxito y permanencia en el mercado, por ello imperante capacitar a los micro empresarios y a su personal, para fomentar la mejora y competitividad en las empresas mismas.

EJE TEÓRICO

Uno de los principales procesos con los cuales se fomenta la competitividad en las organizaciones es la implementación de la capacitación, es una acción esencial (Pinto, 2000) para llevar a la empresa en conjunto con su capital humano a obtener objetivos para el crecimiento de la organización y su permanencia en el mercado laboral a través de la oferta de sus bienes o servicios de alta calidad, pero para poder obtener dichos resultados primero se debe trabajar con los colaboradores de la organización.

No obstante, actualmente, la capacitación ha adquirido fuerza e interés por parte de las empresas en nuestro país debido a diferentes procesos y momentos en la historia, (Pinto, ob. cit.), afirma que a partir de la década de los noventa, la globalización junto con la apertura comercial y la modernización de las organizaciones obligó a las empresas a realizar una reconversión estratégica, estructural y operativa para adaptarse a los nuevos tiempos, situación que ocasionaría una nueva reincorporación de la capacitación hacia el desarrollo del capital humano.

Por lo que admitida la importancia del colaborador dentro de la empresa moderna, hay que tener en cuenta también que toda organización para ello necesitará

contar con el recursos humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo, para ello la Administración de Recursos Humanos, cuenta con los instrumentos y técnicas que le permita hacer uso racional del elemento humano de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, en favor de lograr una mayor productividad empresarial. (Villegas, 2003) Es así como recae en la capacitación la gran importancia de reforzar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y en la dinámica global que se tienen actualmente más aún.

Es tan importante la capacitación tanto para el bienestar de la empresa como para el buen desarrollo integral del trabajador que se contempla en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Congreso Constituyente (1917) donde se menciona lo siguiente:

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. Así también es contemplado en la Ley Federal de Trabajo, Congreso de la Unión (1970):

Art. 132.III BIS.

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo. Y finalmente se extiende a detalle en el artículo 153-A de la LFT, Congreso de la Unión (1970):

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los

trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. Se puede ver desde un inicio en la Constitución y la Ley Federal de Trabajo se observa la importancia que se le da al tema de la Capacitación, razón por la cual es un principio de una formalización de la estructura de las microempresas para su desarrollo y crecimiento que las llevan a la competitividad.

En México las acciones de capacitación aún no se implementan como un factor esencial para el desarrollo de las MiPyMEs dentro de su planeación, esto es una debilidad que afecta el crecimiento dentro del ámbito comercial.

Con esta investigación se presentan la oportunidad de crecimiento con el diseño de programas de capacitación para las MiPyMEs en México y acciones para ofrecer formación a su capital humano, dependiendo de las necesidades que presenten. Con el propósito de mejorar se deben implementar acciones para:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar su puesto con mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad y actualización de sistemas.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones y destituciones, rotación.
- Contribuir a reducir las quejas de empleados proporcionando una ética de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal
- Efectivizar el trabajo por medio de las TIC's.
- Reducir el costo de operación

Las TIC's y las MiPyMEs

Muchos son los casos de éxito que hoy en día se conocen de pequeñas empresas que han utilizado las TIC's y han logrado comercializar sus productos a nivel

nacional e internacional. De hecho las grandes empresas telefónicas han encontrado un nicho de mercado y ahora no solo ofrecen el servicio de telefonía sino paquetes que incluyen páginas web, y espacio físico para almacenamiento de datos, y afirman que algunas de las ventajas del uso de estas herramientas son: Facilitan la toma de decisiones; porque gracias a las TIC's se cuenta con información de primera mano que se puede analizar para tomar mejores decisiones. Mejoran los procesos de gestión; las TIC's ofrecen diversos tipos de software de gestión que agilizan las tareas administrativas, además las redes sociales y el correo electrónico que ofrecen información clave para la empresa. Mejora la comunicación de la empresa; la telefonía móvil, las redes sociales, y aplicaciones como whatsapp mejoran la comunicación, al interior entre colaboradores y empleados y al exterior directamente con los clientes. Favorece la satisfacción de los clientes; debido a que es más sencillo conocer los hábitos de compra, gustos, necesidades y deseos de los clientes.

Mejora la imagen de la empresa; porque hoy en día los consumidores reclaman estos servicios digitales y los que no cuenten con ellos quedan rezagados. Contribuye a la expansión de la empresa; los sitios web y las paginas online integran al entorno nacional e internacional cualquier negocio traspasando las fronteras gracias al internet. La simplificación de los procesos de gestión; el control interno, de productos y de servicios, y las tareas administrativas son más sencillos, gracias al uso de las TIC's que hoy en día ofrecen los tipos de software idóneo para realizarlas y de forma fácil y eficaz. (TELEFONICA, 2015). Otros beneficios del uso de las TIC's además del contacto con los clientes y la mejora de los procesos es una relación más estrecha directa y eficiente con los proveedores, la cual permite reducir tiempo y costos (Peña, 2016).

Actualmente se están desarrollando aplicaciones específicas para casi cualquier necesidad de negocio, algunas de las aplicaciones disponibles en el mercado que facilitan las tareas administrativas son:

- *Mercado de Pago y Paypay* las cuales son ideales para el comercio

electrónico, garantiza el pago del cliente y es una plataforma segura para el uso de tarjetas de crédito.

- *Skype y Hangouts*, permiten realizar video conferencias, ahorrando tiempo y dinero de viáticos y traslados a las empresas.
- *Whatsapp* es una excelente herramienta de comunicación directa y se puede utilizar con clientes, proveedores y con colaboradores. Lo bueno de esta herramienta es que queda un registro de las conversaciones para seguimiento a las mismas.
- *Youtube, Vine y Wideo* (creada por el argentino Agu De Marco) es una plataforma que permite almacenar grandes volúmenes de video para usarlos como promocionales.
- *Mercado Libre, e-Bay, Amazon y Alibaba* ofrecen el escenario ideal para el desarrollo del comercio electrónico.
- *Páginas web, LinkedIn, Facebook, Google Ads y blogs* con notas, utilizados para informar a los clientes, mantener una comunicación periódica y promocionar sus productos y servicios.
- *Mailchimp* para enviar *newsletters*, que son boletines que las empresas envían a sus clientes para brindarles información de nuevos productos o servicios, promociones o noticias de interés.
- *Trello y Google Calendar* para organizar eventos y tareas, las cuales contienen alertas de seguimiento y recordatorios.

En países como Argentina, para el 2015, un 25% de las pequeñas empresas ya usaban los sistemas ERP (Sistemas para la planificación de los recursos empresariales), además y el uso de los sistemas de atención a clientes, permitió reducir la respuesta al cliente de 25 a 12 días hábiles, reducir los costos en un 50% y estandarizar los procesos reduciendo los tipos de reclamos de 300 a 25. Por otra parte la tecnología en la nube poco a poco va ganado terreno, esta tecnología ofrece aplicaciones de almacenamiento, de gestión y de recursos virtuales compartidos en las redes. Algunos ejemplos son; gmail corporativo, drive, contactos y calendario,

drive, docs, Hangouts intranets y groups. Otro proveedor de espacio en la nube es Dropbox, que permite almacenar archivos y compartir carpetas online. Estas aplicaciones requieren una mínima inversión, son muy flexibles, fáciles de usar, confiables, eficaces y poseen soporte a nivel mundial, permiten el acceso tanto desde la empresa como desde el teléfono, las computadoras personales, y sobre todo son accesibles para las PyMEs. (Movistar, 2015 Según la revista *Inversión & Finanzas*, hay 10 aplicaciones para este uso, y a continuación se presentan 9 de ellas:

1. *Kingsoft Office*. Se trata de una valiosa herramienta para Android que le ayudará a manejar archivos de Word, Excel y presentaciones de camino a la oficina.
2. *Evernote*. Esta herramienta permite, escribir, almacenar, organizar notas y compartirlas mediante texto, grabación de voz, url o documentos de cualquier tipo como fotos, gráficos y hasta vídeos. Recopila información de diferentes fuentes en un mismo lugar.
3. *Dropbox*. Permite sincronizar todos los archivos del móvil, ordenador del trabajo y editarlos o verlos con este servicio gratuito. Tiene una capacidad de almacenamiento de 2GB en su versión gratuita.
4. *Team Viewer*. Práctica herramienta para acceder a tu ordenador privado y hacer uso de cualquier software específico que tengas instalado y necesites. Entre sus funciones están: compartir y controlar escritorios, reuniones en línea, videoconferencias y transferencia de archivos entre ordenadores. La solución completa para el acceso remoto y para llevar a cabo reuniones online ya que es posible para 25 participantes. Disponible para sistemas operativos iOS y Android.
5. *CamScanner*. Permite escanear documentos directamente desde el móvil con la cámara de fotos. Digitalizar, sincronizar, compartir y gestionar cualquier tipo de documentos entre tus dispositivos. Consta de un algoritmo de recorte para conseguir la mayor calidad en el escaneo.

6. *iConta (ContaPlus)*. Aplicación para llevar el control de la contabilidad y gestionar todos los gastos e ingresos con esta útil aplicación disponible para iOS y Android. Esta aplicación no está disponible en México.
7. *GoToMeeting*. Se trata de una herramienta que permite mantener reuniones online con socios, proveedores o clientes de forma totalmente segura. Es capaz de transferir con toda facilidad el contenido de la pantalla a su interlocutor, desde archivos, imágenes, sonido, etc.
8. *Dragon Dictation*. Se trata de una aplicación de reconocimiento de voz que permite dictar y transcribir el texto al instante. Es hasta cinco veces más rápido que escribir con el teclado y muestra una gran precisión. Está disponible tanto para Android como para iOS. Muy útil para largos informes, para enviar mensajes por correo electrónico, mandar notas e incluso actualizar su estado de Facebook y enviar tweets.
9. Skype. Otra herramienta eficaz para reducir los costos del teléfono y realizar video conferencias (Fernández, 2013).

Estos son solo algunos ejemplos del sin número de aplicaciones que se están desarrollando para los procesos de negocios, es imperante que los micro empresario no solo las conozcan, sino que se capaciten para usarlas, y con ello lograr que su proceso de negocios sea más eficiente y pueda competir en este mercado cambiante y globalizado.

MÉTODO DE TRABAJO

Problemática y Justificación

La principal problemática que enfrentan las MiPyMEs respecto a la capacitación en el uso de las TIC's, es el desconocimiento, puesto que hoy en día existen muchas aplicaciones disponibles listas para aprovecharlas, sin embargo, pocos empresarios las usan, porque simplemente no saben que existen, o no saben cómo utilizarlas, la falta de tiempo es otro factor, ya que invierten poco tiempo y para capacitarse. Con esta investigación tienen como propósito conocer el perfil de los microempresarios mexicalenses, sus principales inquietudes respecto a la capacitación, así como el

tiempo que están dispuestos a invertir en este aspecto.

La pregunta de investigación es ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de las MiPyMEs? Conocer las necesidades de capacitación permitirá crear un programa de específico que responda dichas necesidades.

A través de los Cuerpos Académicos la Universidad Autónoma de Baja California contempla apoyar al desarrollo de la región, y pretende desarrollar talleres de capacitación permanentes para los microempresarios, con el propósito de contribuir a elevar la competitividad de este sector empresarial.

Objetivos

Describir las necesidades de capacitación de las MiPyMEs en el uso de las TIC's.

Objetivos Específicos

- Describir el perfil de los micro empresarios
- Identificar las principales necesidades de capacitación en el uso de las TIC's
- Enunciar las necesidades de capacitación de los microempresarios en cuanto al uso de las TIC's.

Muestra

Se realizó una encuesta para detectar las necesidades de capacitación de las MiPymes. La encuesta cuenta con 13 reactivos. El universo posible en la ciudad de Mexicali son 10004 unidades económicas de acuerdo con el DENU, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2016). Los micro empresarios seleccionados pertenecen al giro del sector de comercio y servicios, como: Estéticas, talleres mecánicos, llanteras, papelerías, venta de agua, tortillerías, venta de comida y demás, que tienen de 1 a 10 empleados. Se seleccionó esta población empresarial debido a que es la que no pertenece a ninguna cámara de comercio y por consecuencia es la que requiere de mayor apoyo. La encuesta se aplicó en sitio, durante los meses de Octubre a Diciembre del 2016.

Del universo posible se aplicaron 215 encuestas en 5 colonias de la ciudad, utilizando el teorema de límite central para poblaciones a gran escala, 100 o más elementos tiende a ser normal o sirve para este propósito. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Análisis e interpretación de los resultados

Respecto al perfil del empresario mexicalense se pudo observar de acuerdo a los resultados que el 53% son hombres y el 47% mujeres, un 63% son casados o viven en unión libre, lo que significa que la actividad económica es parte del sustento de las familias representadas.

El 30% cuenta con estudios de preparatoria y 43% tienen una formación profesional o trunca, es decir al 73% tienen al menos una formación media superior. En relación a la edad el 58%, tiene entre 26 y 45 años de edad, una buena edad para la capacitación.

En cuanto a las empresas al menos 72% tienen de 0 a 5 empleados, y sus actividades principales son: renta de mobiliario, venta de productos como: papelerías, misceláneas, abarrotes, dulcerías, venta de comida en general y llanteras.

El horario que prefieren para la capacitación fue los lunes y martes por la mañana, puesto que los fines de semana son los días en que tienen mayor actividad estas empresas. Y al menos el 86% están dispuestos a invertir entre 1 y 2 horas para la capacitación, lo que se puede traducir como una excelente respuesta por parte de los empresarios, y que confirma que si existe una necesidad real de capacitación que ha sido poco atendida.

Se les cuestiono acerca de ¿Cuál es su prioridad de capacitación para su negocio en los próximos 2 años? El 62.9% indicó que las ventas son su prioridad, el 41.9% la Mercadotecnia y la Publicidad, el 28.6 la calidad de sus productos y servicios, 28.1 la formación de su personal, 27.1% la gestión de negocios y el 26.7% las tecnologías.

En cuanto a la capacitación en el área las TIC's los empresarios comentaron el 68% está interesado en sistemas CRM de seguimiento a Clientes, 48.8% en redes sociales, 46.5% Marketing, con 46.5% también sistemas para inventarios, 41.3% sistemas contables, 40.8% agenda para clientes, 27.7% manejo de Excel, y sólo el 24.4% comercio electrónico.

Se pudo observar que su mayor interés estuvo en, seguimiento a clientes, marketing digital, redes sociales, es decir aumentar sus ventas y tener un mejor posicionamiento.

En relación a otras capacitaciones el 63.8% están interesados de conocer como calcular los impuestos, 50.7% en estrategias de ventas, 46.0% en registro de su empresa, 45.5% bajar recursos federales para equipamiento de su negocio, 35.2% como asesorías para el pago de impuestos, 28.6 como elegir a los proveedores y 25.8 cálculos de costos. Aquí se pudo observar que hubo un gran interés por el pago de impuestos, seguido de la necesidad de las estrategias de ventas.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que, si existe un interés real por la capacitación en el área de las TIC's y por supuesto en otras áreas, al aplicar la encuesta los micro empresarios se mostraron prestos y muy interesados, además de agradecidos por que expresaron que sienten poco interés de los sectores gubernamentales respecto a su desarrollo.

La prioridad de este sector sin duda alguna es el aumento de sus ventas, de dan poco peso a la administración, pero reconocen que necesitan estrategias de Mercadotecnia y Publicidad para llegar a más clientes, para lo cual las Tecnologías de la Información son las herramientas idóneas.

Hay gran interés por conocer aplicaciones móviles para la administración de sus negocios, ya que al menos el 73% de los encuestados cuentan con un teléfono inteligente, y saben que existen diversas aplicaciones de negocios pero desconocen cómo utilizarlas.

El siguiente paso de este proyecto es diseñar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas, contactar a los micro empresarios encuestados (de los cuales ya se cuenta con una base de datos) y hacer extensiva la invitación a más empresas, impartir los cursos seleccionados y posteriormente medir el impacto de esta capacitación, en tres vertientes; permanencia, aumento de las ventas y mejora de los procesos administrativos, para conocer si la adopción de las TIC's ha generado un cambio en sus procesos de negocios que les permita ser más competitivas.

REFERENCIAS

Congreso Constituyente (1917). **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Querétaro. México.

Congreso de la Unión. (1970). **Ley Federal del Trabajo**. Referencia del diario oficial: DOF 01-04-1970. México

El semanario. (12 de Febrero de 2014). **Pymes en México, sólo la mitad sobrevive a los 18 meses**.

Fernández, G. (7 de Noviembre de 2013). **Las diez mejores apps móviles para pymes y autónomos**. *Inversión & Finanzas.com*.

Hernández R., y Fernández , C y Baptista, L.. (2010). **Metodología de la Investigación** . México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENU. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denu/>

Movistar. (3 de Julio de 2015). **¿Cuál es el impacto de las TIC en las pequeñas empresas?** México.

Peña, J. M. (12 de 10 de 2016). **Impacto de las Tic en las Pymes**. Obtenido de <http://docplayer.es/8002213-F49rev02-impacto-de-las-tic-en-las-pymes.html>

Mundo Ejecutivo (05 de Agosto de 2016). Problemas Estructurales de las Pymes Obtenido de: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2016/08/05/3-problemas-estructurales-pymes>

Pinto, R. (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. México: McGraw-Hill.

Telefónica. (16 de 07 de 2015). **¿Qué ventajas ofrecen las TIC's a las PyMes?** Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/web/negocio->

responsable/articulo/- /blogs/-que-ventajas-ofrecen-las-tic-a-las-pymes-

Villegas, S. A. (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Argentina: Tauro

LA REINVENCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTATALES VENEZOLANAS, BAJO UNA NUEVA PRÁCTICA DEL DISCURSO GERENCIAL

THE REINVENTION OF VENEZUELAN STATE ENTERPRISES, UNDER A NEW
PRACTICE OF MANAGEMENT SPEECH

Montoya Orasma, Ángel Rodolfo¹

RESUMEN

Esta propuesta teórica de la Reinvencción de las Empresas Estatales Venezolanas, bajo una Nueva Práctica Discursiva Gerencial. Pretende realizar un aporte a la gerencia pública venezolana, específicamente a la praxis en el manejo de las empresas pública. Debido al paradigma reinante en torno a la interpretación que tiene la sociedad venezolana de las empresas del Estado, sus gerentes y en especial los resultados que de ella se generan, es necesario entender que el problema radica en el "ser", el sujeto que se expresa a través del lenguaje, entre estas manifestaciones está el discurso y su impacto sobre las decisiones en el manejo de los recursos. En torno a ello se hace la revisión literaria de los aspectos epistemológicos establecidos por Hammer y Champy (1994), Drucker (1999) y Mujica (2006), sobre la teoría de Invención y Reinvencción de Organizaciones, la Ontología del Lenguaje de Echeverría (1998), devenidas de los aportes realizados por Wittgenstein (1988) y Heidegger (1927), y desde el punto de vista documental, empleando los métodos complementarios con análisis de variables tanto cuantitativas como cualitativas.

Palabras Clave: Reinvencción, Empresas Estatales, Discurso Gerencial.

ABSTRACT

This theoretical proposal Reinventing Venezuelan State Enterprises under a new management discursive practice. Aims to make a contribution to the Venezuelan public management, specifically the practice in the management of public enterprises due to the prevailing paradigm about the interpretation of Venezuelan society has state enterprises, their managers and especially the results it is generated, you need to understand that the problem is "being" the subject that is expressed through language, between these manifestations is the discourse and its impact on decisions on resource management. Around this, the literary review of the epistemological aspects established by Hammer and Champy (1994), Drucker (1999) and Mujica (2006), on the theory of Invention and Reinvention of Organizations, Echeverría's Language Ontology (1998), which have become the contributions made by Wittgenstein (1988) and Heidegger (1927), and from the documentary point of view, using complementary methods with analysis of both quantitative and qualitative variables.

Keywords: Reinvention, State enterprises, Address Management.

JEL: M150

Recibido: 02 de febrero de 2020

Aceptado: 20 de marzo de 2020

¹ Licenciado Contaduría Pública, Abogado-Titular de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) de la Corporación Venezolana de Guayana Alucasa. Magister en Administración. Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Email: angelrodolfo75@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El Estado venezolano se ha convertido en los últimos años en uno de los principales dueño de los medios de producción del País, en consecuencia, se puede afirmar que es a partir del año 2007 con la aplicación del Primer Plan Socialista de la Nación (2007-2013), es cuando el ejecutivo gubernamental comienza una serie de acciones destinadas a la apropiación por diferentes vías adquisitivas de un conjunto de empresas manufactureras y de producción bienes y servicios.

En este aspecto señalan: Obuchi, Abadi y Lira (pp.63-64)

El Plan socialista de la Nación, vigente en la actualidad, guía la implantación de un nuevo modelo económico denominado modelo productivo socialista mediante estrategias primordiales: el control de la actividad privada, la implantación de nuevas formas de producción y la participación directa del Estado en la producción de bienes y servicios.

De esta manera, existe una transferencia de la propiedad empresarial tradicional y con ello la administración de las respectivas empresas a mano de la gerencia pública, entendiendo que la empresa independientemente de su dirección, puede ser definida en términos de Durán-Pich (2007) como: “un proceso de ajuste a un entorno cambiante que trata de maximizar el interés de las partes implicadas en su desarrollo”. (p. 9).

En este sentido, es importante interpretar hermenéuticamente la transferencia de intereses que se abordan una vez que estas unidades de producción se asumen a cambios gerenciales, al respecto señalan Obuchi, Abadi y Lira (Op. Cit.),

En términos administrativos, el cambio de propietarios implica la designación de nuevas juntas directivas definidas por el ejecutivo, las cuales se encargarían de poner en práctica los principios del nuevo modelo de producción. Entre ellos el más destacado es tal vez la venta a precios asequibles de cada producto, incluso si se reduce o se anula la rentabilidad (p. 90)

Bajo estas consideraciones, las prácticas gerenciales estarían orientadas bajo otra visión, la cual Álvarez y Rodríguez. (2007) la definen de la forma siguiente:

A diferencia del empresario capitalista que está motivado por fines de lucro, ganancia y rentabilidad, el empresario socialista está motivado por su vocación de servicio y por principios de solidaridad, cooperación y complementación. No crea nuevos productos para inducir a necesidades superfluas, para rendirle culto a la sociedad de consumo que confunde la felicidad y el bienestar con la riqueza material, que aliena la conciencia de los seres humanos para que vivan pendiente del próximo artículo que se van a comprar, del próximo gusto que se van a dar. El empresario socialista organiza un proceso de producción de aquellos bienes y servicios que resultan básicos y esenciales para la producción. (p. 31).

El proceso de transferencia lleva consigo un cambio en los intereses que hasta el momento tendrían las empresas, en este sentido es pertinente tener en cuenta lo que respecto al manejo del cambio expresa Flaherty (2001), afianzándose en los postulados de Drucker al exponer:

Cualquiera administración que quisiera sobrevivir tendría que operar en forma simultánea en el estado de ser del presente y el estado de llegar a ser del futuro. Si se quería que este proceso de cambio sistemático para ajustarse a las tendencias externas fuera exitoso, era preciso crear una nueva serie de compromisos, competencias y formas de organización (p. 99)

En este aspecto, el Estado ahora como propietario inicia el proceso de cambio, entre ellos lo más resaltante, la forma de participación de los trabajadores a través del control obrero, a los cuales se les otorgó altísimas responsabilidades como lo enuncian: Obuchi, Abadi y Lira (Op Cit, p.65), “debían en principio organizar y formar a los trabajadores para asumir nuevas estructuras de gestión (consideradas más participativas), mientras simultáneamente los obreros llevaban a cabo labores básicas de recuperación de las instalaciones”.

En este mismo orden de ideas, se expresa la diferencia discursiva en torno al funcionamiento de la nueva gerencia de estas empresas públicas, cuando nos refiere Álvarez y Rodríguez. (Op. Cit.) que:

A diferencia de los fines de lucro de la empresa capitalista y de los objetivos para maximizar el ingreso de cada asociado en la cooperativa, la empresa pública –al ser formalmente propiedad de todos los ciudadanos– es mucho más susceptible de ser dirigida en función de los intereses de los trabajadores y la sociedad (p. 61)

De igual manera, se reafirma esta intención en las líneas estratégicas establecidas en el Plan de la Patria, Segundo Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013, p.65) al señalar en su segundo objetivo histórico la idea de: “Propiciar un nuevo modelo de gestión en las unidades productivas, de propiedad social directa e indirecta, que sea eficiente, sustentable y que genere retornabilidad social y/o económica del proceso productivo”.

Ante estos procesos transicionales, existen resultados a través de los cuales se pueden calificar objetivamente, en este aspecto es importante señalar el trabajo realizado por: Obuchi, Abadi y Lira, (Op Cit)), cuya Evaluación correspondió a 16 empresas del estado venezolano, específicamente los casos de: Industria Venezolana Endógena de Papel (INVEPAL), Industria Venezolana Endógena de Válvulas, S.A (INVEVAL), Central Azucarero Sucre, Central Azucarero Trujillo, C.A, UPS Pedraza, Planta Procesadora de Cítricos Roberto Bastardo, Centro de Producción de Rines de Aluminio C.A. (RIALCA), Planta procesadora de Arroz Cristal, Cargill de Venezuela, S.R.L, Fama de América, Zona Industrial I de Barquisimeto, Empresa Nacional Lácteos Los Andes (ENLANDES), Planta Procesadora de Tomates La Caicareña, S.A., UPS Centro Pesquero Leander Barinas, Veniraautos C.A., EPS Planta Procesadora de Maíz Juana Ramírez la Avanzadora, UPS Centro de Almacenamiento y Empaquetado de Granos Juana Ramírez la Avanzadora, y cuyos resultados generales son los siguientes:

La principal observación sobre el desempeño las empresas estatales es que en general, producen por debajo de las metas que se plantean. Este hecho es atribuible a diversos factores, entre los cuales se destacan las dificultades de acceso a la materia prima, la falta de recursos financieros para las operaciones y las complicaciones burocráticas o administrativas. La suma de estos factores implica eventualmente un problema de sostenibilidad. (p.110).

Con estos resultados, se evidencia un problema en el manejo administrativo y Gerencial de las empresas gubernamentales en Venezuela, lo cual atenta contra el cumplimiento de uno de los principales objetivos del Segundo Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Op Cit, p.63) el cual cita: “Impulsar nuevas formas de organización que pongan al servicio de la sociedad los medios de producción, y

estimulen la generación de un tejido productivo sustentable enmarcado en el nuevo metabolismo para la transición al socialismo”. Sin embargo, como indica González (2011)

Si la empresa no es productiva, se genera incertidumbre más aun cuando en el entorno hay fuerzas económicas y sociales que demandan altos grados de cambio y adaptabilidad, si la empresa no afronta estas condiciones lo más seguro es que su rendimiento empiece a descender así como las motivaciones internas (p. 139)

En este sentido, el problema dentro de estas organizaciones y en especial el gerencial – administrativo de las empresas públicas, se debe abordar bajo diferentes aspectos, uno de ellos es desde el punto de vista Ontológico, al constituirse el gerente como un sujeto por el cual se inicia los procesos de transformación, como así lo refieren Hammer y Champy (1994, p.108) al comentar al respecto: “Las compañías no son las que rediseñan los procesos: son las personas”.

En virtud de lo anterior, la esencia de este artículo es analizar la reinención de las empresas estatales venezolanas, bajo una nueva práctica del discurso gerencial, a fin de apoyar a la gerencia a lograr las metas definidas, soportados con basamentos teóricos asociados al tema de estudio. Está documentado en cuatro secciones, las cuales se describen seguidamente.

Reinventar las Empresas Estatales Venezolanas: Enfoque en el Cambio Planeado

Para estar acordes con los procesos de cambio que se suscitan en el entorno mundial, producto de la globalización, se considera necesario, revisar dentro de las empresas públicas venezolanas, las situaciones que en ella se presentan, entre las cuales cabe destacar los cambios que se confrontan a nivel corporativo, tales como: el despido prematuro de directivos, fuga de talento con alto liderazgo y desempeño, renunciadas, muertes prematuras y jubilaciones, se hace necesario que las empresas estatales aseguren la existencia de talento humano calificado, disponibles para ocupar cargos gerenciales clave que estén vacantes, por lo que requieren de un plan de sucesión de cargos.

Para Deloitte (2010) “Toda organización tiene la posibilidad de enfrentarse a una sucesión, sin embargo no siempre se cuenta con los elementos para abordar el tema de manera eficiente y práctica”. (p. 1).

Ahora bien, en las empresas públicas venezolanas no se implementan planes de sucesión de cargos, lo que genera insatisfacción, falta de compromiso en el recurso humano, así como incertidumbre porque se desconocen las acciones que ejecutará la nueva gerencia que ha sustituido a otra. En tal sentido, Deloitte (Op. Cit), argumenta:

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad. (p. 2).

En correspondencia con lo citado, el cambio en la estructura organizacional debe ser planeado, a fin de que el recurso humano entre en un proceso participativo, se sienta más motivado, realicen con mayor efectividad las acciones para contrarrestar la resistencia al cambio y mejoren su desempeño. Al respecto Amorós (2008), define el cambio organizacional planeado como “Una tentativa intencional de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, toda una organización en alguna forma importante”. (p. 248).

Bajo estas consideraciones, en las organizaciones del sector público, vale resaltar que el servicio que prestan y los trabajos que realizan se perciben como de baja calidad, ocasionado por la presencia regular de conflictos laborales, la toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia sin previo análisis de las variables que se presentan, falta de cultura empresarial bien definida, una notable carencia de liderazgo. Ahora bien, para lograr efectividad se hace necesario que la gerencia se enfoque en la alineación misión - valores, y para la construcción de una organización de alto desempeño que genere alto nivel de implicación en los empleados (alineación en los valores y en la misión), se tendría, según Barrett (2016), que:

Desarrollar un proceso de cambio cultural que contemple tanto la alineación personal de los líderes, como la alineación cultural de la

organización. Debe ser considerado como un proceso continuo de gestión de valores que se convierte a través de la medición en algo profundamente arraigado en la organización. (p. 90).

En concordancia con lo expuesto en la cita, se puede señalar que en las empresas estatales se hace necesaria la alineación de misión – valores para lograr efectividad, mediante la medición para determinar las implicaciones del recurso humano y tomar las medidas correctivas necesarias en pro de lograr que los valores sean elementos motivadores de las acciones y de los comportamientos organizacionales, los cuales deben ser claros, enseñados, asumidos, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para el éxito de los trabajadores y el establecimiento de normas para la organización.

Sin embargo, en las empresas estatales aún falta conciencia del compromiso que se establece en función de los límites de las actividades de la organización. En este sentido, Alhama y Otros (2004), acotan que: “se persiguen acciones eficientes, autonomía, responsabilidad del trabajo, no solo a nivel de individuo, sino a nivel de grupos, pero muchas veces falta la interconexión entre las diferentes acciones”. (p. 31); porque no hay alineación misión – valores.

De lo antes expuesto, se pueden concebir las diferentes empresas del Estado como organizaciones lingüísticas, que actúan y son dirigidas a través de su práctica discursiva, con lo cual se hace necesario realizar una arqueología de las teorías administrativas y gerenciales que se han desarrollado desde el punto de vista científico en las últimas décadas. En este sentido, Flaherty (Op. Cit) en relación a las teorías administrativas modernas y de aplicabilidad en la gerencia, hace referencia a Byrne (1992) y a Drucker al afirmar lo siguiente:

En un artículo que se publicó en 1992. John Byrne analiza las condiciones actuales de la teoría de la administración y menciona cinco escuelas del pensamiento que los ejecutivos y académicos consideraban como modelos para la administración en el siglo XXI: autorización, organización del aprendizaje, reingeniería, arquitectura de la organización y competencias centrales. Estas cinco metodologías principales crecieron de las semillas que se plantaron y cultivaron en la tierra de los primeros escritos de Drucker. Considere un momento cuanto debe conceptualmente cada uno de

esos populares términos a Drucker: autorización (administración por objetivos), organización del aprendizaje (el trabajador con conocimientos), reingeniería (la identificación de las etapas tradicional, de transición y de transformación de la corporación), arquitectura de organización (la idea de que el diseño estructural sigue un propósito estratégico) y competencias centrales (excelencia del conocimiento central) (p.116).

En virtud de lo referido en la cita, el discurso gerencial actual enfoca modelos de administración estudiados por Peter Drucker, tales como: autorización, la administración por objetivos, organización del aprendizaje, reingeniería, arquitectura de la organización y competencias centrales, en los que juega un papel preponderante los conocimientos, el cambio planeado, el propósito estratégico del diseño estructural.

El Cambio Organizacional en las Empresas Estatales

De igual manera, en la construcción del discurso epistemológico realizado por Mujica (2006), y específicamente refiriéndose a Stoner (1990), el pensamiento administrativo que emerge en los últimos 30 años, está basado en los diversos enfoques teóricos del Compromiso Dinámico: Calidad Total, Invención y Reinención de Organizaciones, Ética Organizacional, Cultura, Nuevos Entornos Organizacionales y la Globalización.

Con lo cual, se evidencia que existe una práctica discursiva con suficientes elementos teóricos científicos que soportan las acciones gerenciales dentro de las empresas tradicionales, pero que apuntan adaptarse a los nuevos modelos organizacionales, como lo afirma Mujica (Op cit), quien sostiene que:

...El discurso de las teorías Administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta, ha motivado a su estudio ya sea desde el punto de vista estrictamente Gerencial para su aplicación así como desde el Epistemológico. El advenimiento de una gran cantidad de cambios en el orden civilizado no ha obviado a las Ciencias Administrativas. Como ya hemos dicho, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia con orientación hacia el producto (Gerencia Tradicional) a la orientada hacia el proceso (Nueva Gerencia). (p.69).

Ontológicamente el ser, se concibe como discursivo, y al existir epistemológicamente paradigmas gerenciales que ha dominado en los últimos años los procesos y desarrollos administrativos, es necesario entender que, ante los resultados negativos

que se ha obtenido en el manejo de las empresas gubernamentales, existe la exigencia de realizar un cambio en la praxis administrativa de estas empresas, bajo una práctica discursiva gerencial que esté basada en los enfoques teóricos que prevalecen.

En este orden de ideas, es menester definir en términos de Jones (2008, p. 269), el cambio organizacional como “el proceso por medio del cual pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia”. Sin embargo, al asumir un proceso de cambio, se debe identificar y tener cuidado con algunos elementos que Drucker (2002) identifica con las siguientes interrogantes y afirmaciones:

Examinando todo cambio, mirando por todas las ventanas y preguntándose: ¿Cómo podría ser esto una oportunidad? ¿Es éste un cambio genuino o no es más que una moda? Es fácil distinguir: un cambio es algo que la gente hace y una moda es algo de lo que la gente habla. Una gran cantidad de palabrería es una moda. También hay que preguntarse si estas transiciones, estos cambios, son oportunidades o amenazas. Si se empieza por ver los cambios como amenazas nunca se hará una innovación. No hay que desechar una cosa simplemente porque no sea lo que se había planeado. Lo inesperado suele ser la mejor fuente de innovación. (p.11)

De acuerdo con lo expuesto, el cambio organizacional debe significar para la gerencia también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes. Con relación al proceso de cambio, Chiavenato (2001), sostiene que:

Comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

2. Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses. (pp. 589-590).

En función de la aportación del autor, se puede señalar que en el proceso de reinención de las empresas públicas venezolanas, deberán realizar transformaciones provenientes de fuerzas exógenas, tales como la aplicación de nuevos conocimientos e innovación. De igual manera, los cambios estarán dados por resolver la problemática interna en el ámbito de la organización. Beckhard y Harris (1996), en su texto transiciones organizacionales, señalan que todo cambio organizacional es importante, el mismo implica tres condiciones distintas:

El estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición; la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

Ahora bien, las empresas públicas venezolanas que quieran reinventarse tendrán que insertarse en el proceso de cambio que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente siempre cambiante.

Al asumir un proceso de cambio en la administración de las empresas, se debe tener en cuenta los riesgos que se asumen, incluso el cambio no significa que se asegura el éxito, como lo denomina Lowenthal (1995, p.28) quien en este aspecto expresa: “El cambio estructural supone una transformación fundamental de alguna actividad o institución. Después de llevar a cabo el cambio, la actividad o institución es sencillamente distinta (es decir, mejor o peor en comparación con el estado previo), el cambio estructural es irreversible y permanente”.

Significa que se debe identificar los factores que pueden influir en un resultado adverso ante el objetivo de lograr un efectivo y positivo cambio en las empresas gubernamentales, verbigracia; el manejo de la burocracia dentro de las estructuras de gobierno, representa uno de los elementos con mayor cuidado para iniciar un cambio, en este tema y bajo la teoría de la complejidad Morín (2011) expresa lo siguiente:

La burocracia lleva consigo una rígida dicotomía dirigente-ejecutor, encierra la responsabilidad personal de cada uno en un pequeño sector, pero inhibe la responsabilidad y la solidaridad personal respectivo a la del conjunto del que forma parte. De hecho, la burocracia genera irresponsabilidad, inercia y desinterés fuera del sector compartimentado, y oprime dentro de ese sector cuando el trabajo es monótono, mecánico y repetitivo. (p.123).

Los procesos de cambios requieren que las decisiones sean acorde con la dinámica que demanda los sectores internos y externos de la sociedad, así lo afirma Drucker (1992, p.3) “La necesidad de organizar para el cambio también requiere de un alto grado de descentralización. Esto porque la organización tiene que ser estructurada para tomar decisiones rápidamente”. Otro aspecto importante es la forma como los diferentes actores manejan la comunicación y las diferentes tensiones producto de intereses endógenos, tema el cual Jones (Op. Cit), ejemplifica de la manera siguiente:

Ventas piensa que el problema principal de la organización es la necesidad de satisfacer al cliente para aumentar los ingresos; manufactura considera que el problema principal es simplificar los productos para reducir costos, e investigación y desarrollo piensa que el mayor problema es elevar la sofisticación técnica del producto. Como resultado de tales diferencias de percepción, se desarrollan problemas de comunicación que reduce el nivel de coordinación y ajuste mutuo entre las diferentes funciones y hace más difícil que la organización responda a las demandas de los clientes y el mercado. (p.147).

Además de los factores internos antes mencionados, existe otra tensión importante y decisiva para los procesos de transformación de las empresas, los objetivos que persiguen los actores externos.

Al definir desde la óptica capitalista, la empresa como una entidad económica y como tal, el objetivo principal es de obtener rentabilidad en el ejercicio de su actividad y maximizar su ganancia. Sin embargo, se hace necesario observarla también desde una

mirada más compleja, en este sentido advierte Schvarstein, (1998, p.192) lo siguiente: “El abordaje de una organización es complicado cuando se hace desde una sola perspectiva, y más complicado aun cuando se suman varias”.

Por lo tanto, es importante abordar también la concepción empresarial y gerencial bajo un modelo socialista, -asumido por el gobierno Venezolano- y definida por Álvarez y Rodríguez (Op Cit) en los términos siguientes:

El empresario socialista es un emprendedor decidido a transformar el viejo modelo de producción, explotador de la fuerza de trabajo y depredador del ambiente, por un nuevo modelo productivo caracterizado por el desarrollo humano integral, por el desarrollo endógeno de los diferentes sectores económicos, por la participación popular en el proceso de generación y distribución de la riqueza, por el cambio en la relación de poder y propiedad sobre los medios de producción, por el desarrollo armónico y proporcional de las regiones, por su aporte al equilibrio internacional, al logro de un mundo multipolar, a la profundización de la integración latinoamericana y al fortalecimiento de la cooperación sur-sur. (p.31).

Tales tensiones, obliga a buscar el sentido Teleológico de las empresas públicas como organización, a los cuales Schvarstein, (Op Cit, p.252) refiere: “Las organizaciones no pueden explicarse por sus causas finales y universales, porque dentro y fuera de ellas se les superponen intereses particulares que relativizan su validez”.

Es decir, es un error la interpretación por medio de los resultados que actualmente presentan las empresas al tener problemas de sostenibilidad y rentabilidad, que esta se constituye en su causa final; para ello, sería necesario concebir el sentido autopoiético que tienen las organizaciones, sus estructuras y el funcionamiento de los sistemas que la conforman, a los cuales Ugas (2012) se refiere:

La estructura es el modo como los componentes del sistema se relacionan entre sí. La organización es la identidad del sistema que lo define como tal. Si un sistema pierde su organización, es porque ha llegado al límite de la tolerancia a cambios estructurales. Esto implica la muerte del sistema. En otros términos, un sistema vive si mantiene su organización”. (p. 43).

Ante estas afirmaciones, vale la interpretación que las empresas como organizaciones se mantienen siempre y cuando sean capaces de adaptarse a los cambios que ella se

exige para mantener su sistema y organización, lo cual en términos de las teorías administrativas Flaherty (Op Cit, p.101), lo enuncia afianzándose en los postulados siguientes: “de acuerdo con Drucker, la empresa existía simultáneamente en tres tiempos diferentes pero relacionados: pasado, presente y futuro. Para aclarar esta trinidad estructural, llamé a estas tres dimensiones empresariales: tradicional, de transición y transformación, respectivamente”. En este sentido, desde el punto de vista epistemológico las teorías de aplicabilidad administrativa se ubican en aquellas que tienen como objetivo o meta producir cambios, y las cuales Mujica (Op Cit) clasifica en:

Estos cambios pudieran ser de mejoras continuas (no radicales) o de Reingeniería (radicales). Dándose uno u otro, todo proceso de cambio lleva como elemento principal el aprendizaje que proporciona, con esas consideraciones, implicando una transversalidad palpable y per se con las diferentes corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico en lo que respecta a su práctica discursiva, dentro de los términos de las estructuras de poder constituidas (p.89)

Es evidente que las empresas bajo propiedad del estado venezolano, requieren de un proceso de cambio radical de sus estructuras y procesos, que bajo las teorías administrativa, debe estar fundamentado en la construcción de una práctica discursiva, cuyo punto de partida sería bajo un nuevo diseño organizacional, que en términos de Hammer y Champy (Op Cit, p.33) se definiría como: “Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo”, con lo cual se estaría en presencia de un proceso de reingeniería, considerado por Lowenthal (Op. Cit) como una reconstrucción de la organización que consta de cuatro fases: preparación del cambio, planeación del cambio, diseño del cambio y evaluación del cambio, todas en formas de prelación o continuidad.

Reinvención de la Empresa Estatal: Necesidad de Liderazgo Gerencial

La reinvención de las empresas gubernamentales debe ser impulsada por los sujetos actores y responsables de las prácticas gerenciales, Mujica (Op Cit, p.116) al respecto afirma lo siguiente: “En la corriente de la reingeniería, se afianza este análisis hacia las siguientes preguntas correspondiente al análisis desde el plano del gerente,

como productor de conocimiento: ¿Quién es el sujeto? ¿Cuál es el fenómeno? ¿Cómo es esa relación entre sujeto-objeto?”, de igual manera, ante este punto de vista Echeverría (Op. Cit) señala:

El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de management. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (p.147).

La fortaleza en el liderazgo gerencial será determinante en el impulso y desarrollo del proceso de cambio, en este escenario es pertinente referenciar a Maxwell (2007, p.9), quien expone: “La capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y de la organización, si el liderazgo es fuerte, el tope es alto, pero si no lo es, entonces la organización está limitada”.

Estas afirmaciones, hacen necesario evaluar las aptitudes de los líderes y su relación e influencia con los demás actores de la organización, en estos casos, Jones (Op. Cit, p.271) recomienda “El cambio organizacional a menudo implica cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para aumentar su capacidad de crear valor”.

Reinventar en las Empresas Estatales: Gerenciar con Ética

La importancia del sujeto en el proceso de cambio e reinención de las empresas, conlleva la necesidad de pensar en el aspecto axiológico de la práctica administrativa, en efecto señala Roa (2014, p.191):

La gerencia es praxis y es episteme. Como toda ciencia las abstracciones derivadas de los paradigmas dominantes en cada tiempo la condicionan. Sin embargo ella no coexiste en el vacío, la afecta la capacidad de su adaptación a lo axiológico. Los valores de la sociedad interfieren sobre los conceptos que la ciencia pueda desarrollar. (p. 191).

Este aspecto cobra mayor importancia, en el momento que la empresa está administrada por el estado venezolano, constituyendo una mayor carga ética con la

sociedad y los ciudadanos, al respecto se hace importante mencionar lo expuesto por Peraza (2011):

En el discurso, se toma en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del funcionario público como gerente, en el cumplimiento de sus funciones para atender las demandas de las necesidades de la comunidad. La honestidad y la transparencia en la rendición de cuentas como pilares fundamentales para la sana administración en el sector público (p.19).

Tomando en consideración lo expuesto sobre el tema axiológico y en especial sobre lo ética, y bajo las consideraciones de Savater (2012, p. 16) quien de forma pragmática anuncia: “La ética es la práctica de reflexionar sobre lo que vamos hacer y los motivos por lo que vamos hacerlo”. Es necesario revisar las construcciones teóricas que han dominado en este tema el discurso gerencial, en el que aporta Mujica (Op. Cit).

CONCLUSIONES

La reinención de las empresas estatales venezolanas en la práctica del discurso gerencial se direcciona hacia un rol efectivo del nuevo gerente, que de acuerdo a consideraciones de Ormond y Löfer (1999, p. 143), hace hincapié en la flexibilidad, aseguramiento del desempeño, control y responsabilidad, desarrollo de estrategias dirigidas al mercado, la resolución de la relación entre el Estado y la sociedad establecidas en el mercado de oferta de servicios y la posibilidad que el ciudadano escoja a partir de sus necesidades y valoración de dichos servicios, desarrollo de la gerencia de recursos humanos orientada hacia una reducción del costo de la burocracia, teniendo además presente el cambio planeado, la función como organización lingüística e innovadora.

Además, la reinención sitúa a las empresas estatales ajustada a los cambios organizacionales del siglo XXI enfocada en los negocios. Tomando en cuenta las aportaciones de Gil y Giner (2010), “Redefinir las áreas reservadas exclusivamente al Estado y concentrar esfuerzos de las empresas estatales en esa área, separar vertical y horizontalmente las empresas propiedad del Estado y transformarlas en diversas instituciones en empresas públicas con un auténtico sentido de los negocios”. (p. 269).

Por otra parte, en función de las aportaciones de Randall (2006, p. 83), la reinención a las empresas estatales venezolanas debe orientarse en convertir amenazas en oportunidades, implementar mecanismos para transferir la información y el conocimiento a otras, acceso gratuito a las tecnologías, de tal manera que sean productivas.

REFERENCIAS

- Alhama, Rafael y Otros (2004). **Nuevas Formas Organizativas**. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Cuba.
- Álvarez, R. y Rodríguez, D. (2007). **Guía Teórico- Práctica para la creación de EPS (Empresas de Producción Social)**. CVG Alucasa, Carabobo. Valencia.
- Amorós, E. (2008). **Comportamiento Organizacional**. Universidad Católica de San Toribio. Perú.
- Barrett, R. (2016). **La Organización Impulsada por los Valores: Liberando el Potencial Humano para Maximizar el Rendimiento y Beneficios**. [Libro en línea]. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=132645384X>. Consulta: 2018, Febrero 19.
- Beckhard. R. y Harris, R. (1996). **Transiciones Organizacionales**. Addison-Wesley. México.
- Chiavenato, I. (2001). **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Bogotá.
- Deloitte (2011). **Plan de Sucesión**. **Boletín Gobierno Corporativo. Otoño 2011**. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>. [Consulta: 2018, Marzo 08].
- Despacho de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2007). **Primer Plan Socialista de la Nación 2007-2013**. Caracas.
- Despacho de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2013). **Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019**. Ediciones Correo del Orinoco. Caracas.
- Durán- Pich A. (2007). **La empresa: Un Striptease, una Aproximación Heterodoxa al Management**. Ediciones Gestión 2000, Barcelona España.

- Drucker, P. F. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Editorial Norma.
- Drucker, P. (1992). **La nueva Sociedad de las Organizaciones**. Harvard Business Review, 70(5).
- Drucker, Peter (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Grupo Editorial Norma, S.A. Colombia.
- Echeverría, R. (2005). **Ontología del Lenguaje**. Comunicaciones Noroeste Ltda. Chile.
- Flaherty, J. (2001). **Peter Drucker: La Esencia de la Administración Moderna**. Pearson Educación, México.
- Gil, M. y Giner, F. (2010). **Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa**. ESIC Editorial. España.
- Hammer, M. Champy, J. (1994). **Reingeniería**. Editorial Norma, S.A. Colombia.
- Heidegger, M. (1927). **Ser y Tiempo**. Edición electrónica de www.philosophia.cl / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. Consulta: 2018, Marzo 05.
- Jones G. (2008). **Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las Organizaciones**. Pearson Educación. México.
- Lowenthal, J. (1995). **Reingeniería de la Organización, Enfoque Sistémico para la Revitalización Corporativa**. Editorial Panorama, México.
- Maxwell, J. (2007). **Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo**. Grupo Nelson. Estados Unidos.
- Morín E. (2011). **La Vía para el Futuro de la Humanidad**. Paidós Estado y Sociedad. España.
- Mujica, M. (2006). **El Discurso Epistemológico, Implicado en las Teorías Administrativas a Partir de la Década de los Años Setenta, en el Contexto de la Sociedad Informacional**. ASOVAC – Universidad de Carabobo. Bárbula
- Obuchi, R.; Abadi, A. y Lira, B. (2011). **Gestión en Rojo, Evaluación de Desempeño de 16 Empresas Estatales y Resultados Generales del Modelo Productivo Socialista**. Ediciones IESA. Caracas Venezuela.
- Ormond, D. y Löffler, E. (1999). Nueva Gerencia Pública ¿qué tomar y qué dejar? En **Revista del CLAD, Reforma y Democracia**, Nro.13. Caracas, Venezuela.

- Peraza, A. (2011). Consideraciones Generales Sobre la Gerencia en los Gobiernos Locales, Responsabilidad Social y Gobierno Electrónico. **Revista de Estudios Gerenciales de las Organizaciones**, Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Randall, Laura (2006). **Reinventar México. Estructuras en Proceso de Cambio**. Editorial Siglo XXI. México.
- Roa, V. (2014). **Retos de la Investigación en la Gerencia**. Comisión de Estudios de Postgrado Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Savater, F. (2012). **Ética de Urgencia**. Editorial Planeta S.A. Colombia.
- Schvarstein, L. (1998). **Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas**. Editorial Paidós, Buenos Aires/ México/Barcelona, (España).
- Stoner, J. Freeman, E. Gilbert, D. (1990). **Administración**. Ediciones Prentice-Hall. Hispanoamericana. México.
- Ugas, G. (2012). **La Complejidad, un Modo de Pensar**. Taller permanente de estudios epistemológicos. San Cristóbal-Táchira- Venezuela.
- Wittgenstein, L. (1988). **Investigaciones Filosóficas**. Crítica. Barcelona.

TRANSFORMACION DE LA ACTITUD DEL DOCENTE UNIVERSITARIO ANTE LA GERENCIA

TRANSFORMATION OF THE ATTITUDE OF THE UNIVERSITY
PROFESSOR BEFORE THE MANAGEMENT

Malpica D., Rosaura¹
Velásquez, Brenda²

RESUMEN

El docente consume actividades de planificación, organización, dirección, del proceso de orientación y aprendizaje; los requerimientos administrativos que demanda la universidad, para hacerlas más eficientes. El interés es indagar la actitud del docente de Rehabilitación Integral, ante los roles gerenciales; desde la hermenéutica como matriz epistemológica y metodológica que al estudiarles, se pudiera comprender las transformaciones que sufren, producto de cambios políticos, sociales, económicos y culturales que están ocurriendo hoy. Los resultados se orientan a que se ha transformado las actitudes en contra de asumir responsabilidades gerenciales como coordinar, liderar o gestionar. Se concluye que los factores del SER: sentimientos, valores como el amor, la pasión, entrega, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, respeto, solidaridad puede contribuir a emprender transformaciones sustanciales en la actitud de los sujetos que dan vida a estas instituciones del saber.

Palabras clave: docente, actitud, gerencia, universidad.

ABSTRACT

The teacher consumes activities of planning, organization, direction, of the orientation and learning process; the administrative requirements that the university demands, to make them more efficient. The interest is to investigate the attitude of the teacher of Integral Rehabilitation, before the managerial roles; from hermeneutics as an epistemological and methodological matrix that by studying them, one could understand the transformations they are undergoing, as a result of political, social, economic and cultural changes that are taking place today. The results are oriented towards changing attitudes against assuming managerial responsibilities such as coordinating, leading or managing. It is concluded that the factors of the BEING: feelings, values such as love, passion, dedication, camaraderie, teamwork, communication, respect, solidarity can contribute to undertake substantial transformations in the attitude of the subjects who give life to these institutions of knowledge.

Keywords: teacher, attitude, management, university.

JEL: I230

Recibido: 23 de marzo de 2020

Aceptado: 19 de abril de 2020

¹ Universidad de Carabobo. Departamento Protopodología y Oclusión. Unidad Curricular Rehabilitación Integral. rosauramalpica@hotmail.com

² Universidad de Carabobo. Departamento Morfofuncionales. Unidad Curricular Anatomía Humana General y Dental. bvelasquez88@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

El rol docente hace referencia para muchos, a líderes educativos, en quienes se exigen condiciones y características básicas en su quehacer cotidiano, tal como lo plantea González (2004) el docente ante todo debe ser un líder, con condiciones básicas de salud física, mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función educadora.

Pero para este trabajo no solo importa la función educadora sino la gerencial, en donde el ambiente laboral juega un papel preponderante. Por ello se indagara en la estructura universitaria, una universidad pública, autónoma y democrática venezolana, como señalan algunos. Se indagara dentro de la Universidad de Carabobo, específicamente en la Facultad de Odontología como campo de investigación; haciéndose énfasis en las actividades de gerencia.

El profesional de la educación superior de la Universidad de Carabobo, en muchos casos es un sujeto capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo, algunos están capacitados para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio, tolerancia, estimulando a sus seguidores a ser cada día mejor, conscientes del rol que desempeñan como docente en las actividades académicas, extensivas, administrativas y gerenciales desarrollando la función de guía de grupos dentro de la institución educativa. Todo esto sumergido en una sociedad pluricultural inmersa en una organización compleja como lo son las universidades públicas del país.

Estas casas de estudio son un sistema adaptivo complejo de carácter social, conformado por seres humanos como integrantes básicos, que cumplen diferentes funciones en una estructura apropiada de división del trabajo, para cumplir con la misión y los objetivos que tienen tanto el sistema como sus integrantes.

La organización tiene propiedades que adquieren valores y definen su estado. Estas propiedades resultan del proceso de interacción entre los integrantes del sistema, llamado composición sistémica. La composición sistémica no es una mera agregación.

Los componentes interactúan y la interacción genera estructuras complicadas y un orden nuevo. Los sistemas son totalidades con sus propias propiedades. La composición sistémica a gran escala produce por evolución emergente una alta complejidad (Mitchell, 2009).

Quizás por la complejidad de estas casas de estudio, la Gerencia Universitaria Nacional no es muy bien vista, es así como López (1998) en relación a la misma, denuncia la poca formación gerencial de quienes ostentan cargos de este tipo dentro de la universidad. Además, agrega que el problema de las universidades radica en que más que gerentes éstas tienen jefes, generalmente sin formación gerencial alguna, quienes llegan a esos cargos por razones políticas o por decisiones de grupos.

Al respecto, es oportuno señalar a Bermúdez, (1999); quien comenta que la Universidad es un espacio multicultural, fragmentario, que aparece en las sociedades haciendo de puente entre la formación sistemática terminal y los desarrollos que hacen avanzar la civilización.

Para un tipo de actores, ese espacio cultural tiene carácter permanente y esencial, y por eso el campus universitario es visto como una cristalización transhistórica, no afectada por los cambios del movimiento social.

En el extremo opuesto, para los actores críticos y emergentes, la academia universitaria cambia de conformidad expresa con las transformaciones sociales, concibiendo los procesos académicos como instancias organizativas que se reconstruyen, y no como permanentes dimensiones institucionales.

Es importante destacar lo señalado por Monagas (2003), en cuanto a que:

La dinámica universitaria hace que los problemas que enfrenta sean muy particulares y, como la estructura interna ha permanecido intacta, entonces éstos se han agravado de tal manera que se sobrevive en permanente crisis. Además, medir su productividad es complejo porque en los procesos se involucran elementos tangibles e intangibles por lo tanto, es necesario instrumentar mecanismos de análisis que hagan posible manejar la institución eficientemente y con el máximo rendimiento (p. 36).

De hecho Muñoz (2004), menciona que los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades son en muchos casos poco eficaces, excesivamente operativos y bastante burocráticos, ya que responden en la mayoría de los casos; a una situación y a un entorno específico y mucho más estable que el actual.

En virtud de estos planteamientos puede inferirse que efectivamente la universidad pública venezolana atraviesa una crisis producto de la turbulencia de estos tiempos, la incertidumbre y discontinuidad de los elementos de su ambiente, lo cual aunado a su incapacidad para dar respuestas efectivas y adaptarse a los cambios globales que se están suscitando en su entorno, produce una marcada debilidad de control de gestión institucional con graves repercusiones en su credibilidad y competitividad y por ende comprometiendo su sostenibilidad (Pacheco, 2007).

La Universidad es una agencia de conocimientos, receptora e incubadora de pensadores, inventores y ejecutores que ubicados en unidades, centros, departamentos, redes y líneas personales se erigen en las figuras representativas en las que se identifica la organización y sus fines como maestros, sabios o intelectuales, docentes y profesores, cuyas producciones y realizaciones se vuelven performativas para la universidad a que pertenecen y son ejemplos a emular por la colectividad académica y social.

Es por eso, que para algunos individuos la universidad es una agencia política y cultural que actúa o debe actuar sabiéndose paradigma a seguir por toda la sociedad. Y como entre los actores principales se encuentran los sujetos (docentes), se hace necesario comprender que está pasando en el aparente desorden que muchos perciben y que otros callan. Esto es debido quizás, a la complejidad de la institución, a las creencias, sentimientos, estilos de vidas, personalidades, comportamientos, temperamentos, etc. de los sujetos.

Para ello es imprescindible comprender que está sucediendo con el recurso docente como actor principal del proceso, sujetos que no son estáticos, si no dinámicos y

protagonistas; en esto de enrumbar, mantener y fortalecer los pilares fundamentales de todas las universidades públicas y privadas del país.

Se debe esclarecer qué está acaeciendo con las competencias genéricas (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, entre otros) y el comportamiento de los líderes universitarios. Porque pareciera que la complejidad organizacional ha hecho que los docentes y sus responsabilidades gerenciales quedaron sumergidos en Universidades no afectadas por los movimientos sociales.

De esta manera, al situar a la institución universitaria como una organización, donde el mayor recurso es el talento humano y su proceso dirigido a la formación, desarrollo y acción social de ese recurso, el evaluar y estudiar su comportamiento constituye elemento clave para lograr un giro hacia la satisfacción de las expectativas del medio social en la búsqueda de efectividad equitativa, o dicho de otra manera la reflexión sobre la reflexión en acción (Schön, 1993) de sus actores participantes, la transferencia y puesta en práctica de las competencias adquiridas en los procesos de formación, amén de los resultados organizacionales al contexto social.

Ante esta perspectiva, resultaría interesante considerar el comportamiento de los sujetos en el contexto universitario, debido a que en el convivir algunos muestran actitudes encubiertas, las cuales generan patrones de conductas, que afectan a las organizaciones de forma global, pero no se discuten, no se incluyen, ni se toman en cuenta en los procesos gerenciales esenciales para el funcionamiento de la organización, ocasionando conflictos que afectan el rendimiento organizacional.

Existen en la actualidad múltiples preocupaciones a nivel organizacional, de la unidad curricular Rehabilitación Integral, donde se evidencian síntomas apreciables de los docentes con responsabilidades gerenciales; entre los que se pueden encontrar: fallo de participación en reuniones de unidad curricular, asambleas de departamento, sesiones interdepartamentales, comisiones; pobre planificación del quehacer docente, organización, dirección y control de microproyectos formativos.

También se evidencia ausencia de registros de los contratos de aprendizajes, auditorias clínicas; así como tardanza en publicación de evaluaciones, ausencia de evaluaciones del desempeño, falta de inventarios de material o instrumental e incongruencias durante la ejecución del plan operativo anual (POA).

También, es propicio resaltar; la insuficiencia para el establecimiento de objetivos y metas, fallo de actualización, elaboración y discusión de las preguntas, criterios de aceptación de las respuestas y aplicación de evaluaciones establecidas, falta de compromiso durante la elaboración y reproducción de exámenes, ausencia de lineamientos o instrucciones para los docentes de nuevo ingreso, dificultades para la comunicación efectiva, ausencia de liderazgo y el adormecimiento del impulso inicial a las labores gerenciales; durante el transcurrir del tiempo y ascensos de los docentes universitarios.

Ante este planteamiento y en aras de abordar los conocimientos, dándole significancia a las experiencias vivenciales; como una forma simple de ver e interpretar la vida de algunos docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo durante el desarrollo de sus responsabilidades o compromisos gerenciales surge la intencionalidad de construir un corpus teórico de la transformación de la actitud del docente ordinario de la unidad curricular Rehabilitación Integral de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, ante los roles gerenciales.

EJE TEÓRICO. NUDOS ORIENTADORES

El trabajo docente representa al igual que cualquier otro una necesidad para el hombre. Todo individuo que decide dedicarse a la docencia, lo hace en función de contar con medios para cubrir sus necesidades.

Asimismo esta labor le permite construir el yo, permite que el individuo se identifique como ciudadano dentro de una comunidad. Naturalmente existe en cada sujeto un perfil de ser social, esto lo lleva a configurar una representación interna, que luego se traduce en una toma de decisión y la escogencia de una actividad que le permita ganarse la vida.

Particularmente, para esta profesión existen algunos requerimientos, por cuanto el trabajo docente es de personas con necesidades e intereses, para individuos e instituciones con sus propios requerimientos y beneficios.

Sin lugar a dudas la docencia, es aquella actividad donde un individuo se dedica a la enseñanza, pero de acuerdo a Maibá y Alonso (2015) se debe dejar claro; que la función docente en la Universidad no está limitada a la actividad en las aulas, sino que se extiende a la orientación educativa dirigida a los estudiantes y a la comunidad, el servicio social, la educación continua, los programas de superación académica, la labor editorial a través de la cual se procura la formación, actualización y especialización de los universitarios, el desarrollo de actividades deportivas, artísticas y de recreación que permiten la formación integral de su comunidad.

Por su parte, González (2015), señala que el sujeto en su relación consigo mismo genera una construcción de lo que representa para sí el trabajo docente, pero al mismo tiempo en su interacción con otros; construye una representación colectiva de lo que significa la profesión para una comunidad, con lo que se crea una imagen que se generaliza y que no va a representar el duplicado de lo real, como lo expresa Moscovici (1962), ni tampoco el duplicado de lo ideal, ni la parte subjetiva del objeto, así como tampoco la parte objetiva del sujeto, pero representa el proceso por el cual se establece su relación.

En este orden de ideas, se puede decir que sin lugar a dudas dependiendo del sujeto o institución la educación junto a la docencia, adquiere un significado particular; sin embargo muchos han aceptado lo expresado por la Unesco quien señala en el Informe sobre “La Educación encierra un Tesoro” (Delors, 1996), que la Educación es un proceso que ocurre a lo largo de toda la vida y debe apoyarse en cuatro pilares: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir.

Así como es importante incluir dentro de los referentes obligatorios en campo educativo el Quinto Pilar “Aprender a Emprender” propuesto por Proyecto Regional de la Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC), (2002-2017), el cual a partir de las consideraciones del Informe Delors en los Cuatro Pilares para la Educación,

propone agregar un quinto Pilar denominado “Aprender a Emprender”, el cual consiste en una actitud proactiva e innovadora que permita a los profesionales hacer propuestas y tomar la iniciativa, elemento que se considera de vital importancia dentro de la educación para la construcción de un futuro posible y sostenible.

Junto a estas nobles políticas de la Unesco, en el campo educativo ha surgido una respuesta profesional que trasciende los saberes y comprende la formación por competencias, de cara a las presiones de la globalización y a las exigencias en el campo laboral. Por su parte, en la Universidad de Carabobo, los miembros del personal docente y de investigación tendrán a su cargo las labores de docencia, investigación, producción intelectual, extensión y servicio, gerencia; así como también formación permanente y desarrollo personal.

Todo ello, de acuerdo con el tiempo de dedicación que tienen con la universidad y con su escalafón correspondiente. Todas estas actividades, serán planificadas, programadas, dirigidas y controladas por el Departamento, y deben ser aprobadas por el Consejo de la respectiva Facultad o Escuela (Artículo 238 EPDI-UC 2006).

En relación a la labor de gerencia, tema de interés; Hellriegel (2002) señala que las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.5).

Por lo que el autor las especifica de la siguiente manera: comunicación, planeación y acción estratégica, trabajo en equipo, manejo personal (comportamiento), y desempeño laboral. El comportamiento organizacional trata de las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Está basado según Chiavenato (2005), predominantemente en las contribuciones hechas por los psicólogos, y es un campo que se refiere al comportamiento individual, es decir a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación.

Además, también se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos y el conflicto, basándose así en las

contribuciones hechas por los sociólogos y psicólogos sociales. Uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta el comportamiento organizacional es que es parcialmente visible.

Entre los aspectos visibles se encuentran: las estrategias usadas por la organización, objetivos globales, políticas y procedimientos, la estructura organizacional, autoridad, cadena de mando y lo tecnológico. Entre los aspectos invisibles o profundos se ubican las percepciones y las actitudes individuales, normas grupales, interacciones informales y los conflictos; todos ellos difíciles de percibir en las organizaciones pero que dinamizan e influyen en el comportamiento individual y grupal.

Algo realmente relevante de estudiar el comportamiento organizacional, es que ayuda a comprender aun más a las personas con el objeto de que estén alcancen más productividad, satisfacciones y lógicamente alcanzar posiciones aun más competitivas. Pudiera decirse que el comportamiento organizacional es una corriente humanista, debido a que las organizaciones se interesan por las personas, sus actitudes, percepciones, posibilidades de instrucción, sentimientos, objetivos, así como también de su rendimiento dentro de ellas.

Esta más que comprobado, que las organizaciones para poder funcionar, dependen de las personas, quienes se sienten impulsadas a ingresar en ellas, para emplear sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos, y permanecer en ellas en función de algunas expectativas; que son distintas de una persona a otra debido a que estos sujetos ingresan en la institución con determinadas características personales e individuales como actitudes, percepción, motivación, formación, capacitación, valores, personalidad, emociones, sentimientos etc. que van a influir en el comportamiento en el trabajo, debido a que la organización en muchos casos no puede alterar algunas de estas características del individuo.

Según Cejas y Jácome (2006); la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano, el ser humano está relacionado directamente con la organización, entendiéndose de que cada ser humano es diferente, cada uno tiene una forma muy particular de percibir las cosas, una personalidad propia y unas

experiencias distintas, las personas representan diferentes étnicas, difieren en cuanto su talento y en cuanto a la forma en que controlan el estrés y tienen además actitudes, ideas y aspiraciones muy diferentes.

Partiendo de la idea de que las características individuales del sujeto y de la organización son particulares; cuando se estrechan lazos de trabajo entre ambos; surge el deseo en cada uno de ellos de un comportamiento que beneficie las metas del otro. Al respecto, Chiavenato (2005) señala, que existen expectativas mutuas (de la organización y de las personas) que generan las condiciones necesarias para definir el contrato psicológico.

Es por todo este contexto, que el comportamiento organizacional es crucial para poder comprender a los individuos y grupos que actúan en las organizaciones ya que refleja la constante interacción entre personas y la organización, que influyen unas en las otras. Para esta indagación, se resaltara la variable de comportamiento individual de las personas como son las actitudes.

Para Allport (1935), la actitud es un estadio mental y nervioso de disposición, adquirido mediante la experiencia que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre las respuestas del individuo, a toda clase de objetos o situaciones con las que se relaciona. Por su parte, Rodríguez (1995); sostiene que la actitud es “una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de carga afectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afecto relativo a dicho objeto social” (p. 352)

En este panorama Chiavenato (2005) señala que las actitudes determinan el comportamiento, pues se relacionan con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Actitud significa un estado mental que es organizado por la experiencia individual y que influye de manera específica en la respuesta de la persona ante objetos, situaciones y otros individuos.

Las actitudes definen la predisposición ante determinados aspectos del mundo. Los individuos adoptan actitudes respecto a su trabajo, organización, colegas, remuneraciones y otros factores de la organización.

Para Chiavenato (2005), las actitudes sientan las bases emocionales de las relaciones interpersonales y de la identificación del sujeto con otros. Y finalmente, estas actitudes están organizadas y próximas al núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Por lo tanto, la actitud está referida a la disposición o predisposición del individuo a actuar de una forma determinada ante los acontecimientos, problemas y situaciones de la vida. Dicha disposición es de carácter psicológico ya que corresponde con el estadio mental del individuo, conformada a partir de una sola idea adquirida sobre los hechos o situaciones de la vida con los cuales se relaciona. Esta valoración que hace el individuo de forma constante sobre las situaciones o cosas se convierte en una actitud.

De lo anterior, se puede decir que las actitudes son resultado de las experiencias del individuo, son totalmente aprendidas y no tienen que ver con su carga genética. Estas surgen y se desarrollan con los demás rasgos de la personalidad como resultado de las vivencias, experiencias y creencias que el ser humano tiene primeramente desde su núcleo familiar y que posteriormente se afianzan en la escuela y en el ambiente social en general.

De tal manera que dichas creencias, configuración, valores, ideas, esquemas mentales en relación a un objeto (personas o cosas) o situaciones con las cuales se relacione. En función a ello las teorías actuales enuncian que el ambiente condiciona e influye hacia algo de manera positiva o negativa; así como también, la comunicación y participación que se tiene en diversas situaciones cotidianas y que demarcan una actitud.

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder de forma positiva o negativa ante diversas situaciones de la vida, con frecuencia la posesión de una actitud predispone a un individuo a responder de manera específica

ante cualquier evento. La actitud, es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia y donde el entorno ejerce gran influencia.

Por todo ello, resulta importante conocer la transformación de la actitud de los docentes que asumen funciones gerenciales en la unidad curricular Rehabilitación Integral de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; ya que estos son los responsables de llevar adelante los cambios de la actualidad, pudiendo colocar a la organizaciones universitarias en otras dimensiones que superen a la actual, donde los datos que emergen del entorno, serán lo suficientemente significativos para tomar decisiones adecuadas y oportunas, que permitan hacer de estas instituciones del saber y del futuro en sistemas sociales que perduren en el tiempo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los fundamentos institucionales establecidos por la Universidad de Carabobo, en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación manifiesta que la función de gerencia universitaria son las horas que el docente dedica para desarrollar actividades de gobierno o co-gobierno; cargos de elección o designación o representación universitario y/o gremial.

En ese proceso, la comunidad académica se expresa a través de la acción docente más allá del quehacer cotidiano, trasciende en el ser cuyas evidencias se expresan a partir de las actitudes y/o comportamientos mostrados durante su quehacer y ese incluye el gerencial.

Es un secreto a voces, que la faena del ser humano, se basa en la reciprocidad, que no es más que la correspondencia mutua de una persona o cosa con otras; para así poder lograr la realización plena, en relación con su entorno, naturaleza, otros y consigo mismo. Sin olvidar, que en el transcurso, se participa con creencias, valores, percepciones, sentimientos, conocimientos, etc. que van desencadenando comportamientos que pueden ir a favor o en contra de los involucrados; y constituyen elementos de gran importancia en el proceso.

De esta manera, se puede interpretar que dentro de las universidades, además de la gran significancia de los estudiantes; a los cuales se deben, jamás se podrá poner en tela de juicio el valor agregado de los docentes hacen de estas instituciones mejores o peores organizaciones con repercusiones sociales.

La energía, fuerza, ímpetu, valentía, coraje, etc. que se respira en los ambientes universitarios, reconforta los corazones de quienes aún creen fielmente que en esas paredes se hacen grandes cosas en beneficio de los estudiantes, docentes, comunidad, sociedad; desde entornos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Es por ello, que día a día quienes creen, incluyendo la posición ontológica de las autoras del presente artículo, en una Universidad autónoma, libre, democrática, plural, para todos, que vence las sombras, se preocupan por entender que está pasando en esos docentes que no solo tienen sobre sus hombros la responsabilidad de educar sino de ser gerentes a todo nivel.

La gran mayoría de los que hacen vida en estas instituciones quiere o desea dar lo mejor, pero muchas veces las actitudes y comportamientos que se asume no son los mejores y es allí donde surge la pregunta ¿Por qué? ¿Qué pasa? que muchos quieren no aceptar o desligarse de compromisos o deberes que están implícitos en el quehacer universitario.

Es impresionante como se ha venido observando años tras años, que cuando los docentes son recién ingreso, se esfuerzan por sobresalir, colaborar, motivar, idear, crear y hasta asumen roles que como contratados no debería y sin embargo con determinación van por ellos; pero una vez ganados los concursos donde las responsabilidades son mayores toda la situación cambia.

No hay forma alguna, en que deseen tomar las riendas como coordinadores de cátedras, asignaturas o unidades curriculares, sin hablar de las jefaturas de los departamentos, direcciones, decanatos o puesto de autoridades rectorales. Y es allí donde surge la interrogante ¿será? la institución, los modelos gerenciales o administrativos, los demás compañeros, los estudiantes, la sociedad, el clima laboral o

una conjunción de todos y más elementos que vienen afectando la falta de compromiso gerencial a la instituciones universitarias.

Luego de realizar entrevistas a profundidad referidas a reflexiones por escrito a maneras de preguntas abiertas a diferentes docentes de la unidad curricular rehabilitación integral; donde los encuentros cara a cara, no estructurados se hicieron flexibles, discretos, accesibles y dinámicos.

Por supuesto que estas preguntas estuvieron referidas a la praxis gerencial de los docentes (como se planifica, organiza, desarrolla y controla el trabajo en las áreas clínicas, abarcando los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales del perfil por competencias de la unidad curricular) para develar desde sus propias voces, como ven el objeto de estudio a través de sus experiencias, ideas, creencias, situaciones, entre otros, para atender en su marco visionario todos los factores, elementos y circunstancias que ellos expresan.

Es así como, resultados de las entrevistas, se escucharon quejas de la situación política universitaria y nacional que pareciera viene haciendo meya en la motivación del docente, es como muchos justificaron que no quieren dar lo mejor de sí porque con eso no podrán cambiar nada de orden local, regional y mucho menos nacional. Es un problema de actitud.

De estas entrevistas, se dejan oír, solo quejas donde la culpa siempre es del otro pero donde no se asumen responsabilidades propias, Bien comenta Garzón (2016, p.146) “Para los intolerantes la culpa siempre es del otro; a través de esta gimnasia sombría se liberan de sus propios fantasmas”. Esta es una actitud típica de todo ser humano, culpar a los demás de lo que cada uno hace o deja de hacer.

Pareciera que día a día son más los comportamientos encubiertos de no querer hacer nada, no se quiere coordinar, liderar o gestionar, porque además culpan al escaso salario impuesto por el gobierno nacional.

Al respecto Cornejo (2016, p.298) expresa “queremos que todo el mundo cambie. Que cambie el presidente, que cambie el gobierno, que cambie el de enfrente, que cambie el de al lado, que cambie todo el mundo. 'Yo no, yo estoy bien'. La soberbia es terrible”. Pero es allí donde se hizo la pregunta, entonces ¿Por qué? no se retira o abandona el cargo, y la respuesta fue siempre la misma: es que ser docente universitario da prestigio social.

CONCLUSIONES

Los resultados de las entrevistas en profundidad se orientan a que se ha transformado las actitudes en contra de asumir responsabilidades gerenciales como coordinar, liderar o gestionar. De la triangulación teórica la actitud puede cambiar gestionando los factores del SER: sentimientos, valores como el amor, la pasión, entrega, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, respeto, solidaridad puede contribuir a emprender transformaciones sustanciales en la actitud de los sujetos que dan vida a estas instituciones del saber.

Entre los resultados se devela la actitud pesimista y victimaria, se puede decir que las instituciones solo dan lo poco que el gobierno nacional está dispuesto a dar, pero se puede dar mucho más. Reinventarse como docentes, y se está de acuerdo en que todas las situaciones (políticas, económicas, sociales, etc.) afectan las actitudes y comportamientos, pero si se toma la decisión de continuar dentro de las Universidades, se debe asumir todas las funciones, explicadas o no, porque también es responsabilidad de cada uno indagar el cargo para el que aspiró; salir de la zona de confort y volver a cumplir con las responsabilidades con la mejor actitud y comportamiento posible para ser espejos y se refleje en los demás miembros de la comunidad universitaria.

REFLEXIONES FINALES

Las autoras reflexionan e interpretan los resultados haciendo un llamado a dejar la comodidad, basta de ser cómodos, lentos, cobardes y se considera que se debería asumir por lo menos una actitud o comportamiento que eche mano de lo poco que se

tiene con iniciativa, creatividad o simple buena disposición para que la reciprocidad se establezca y se reciba lo que cada uno da a los demás.

Basta de odios, rivalidades, egos, mezquindades; debería ser espejo para todos y empezar a dar al otro lo que se desea recibir; esto no es nuevo, pero pareciera que lo se ha olvidado por egoísmos y solo desear lo mejor para sí mismo.

En este sentido, la transformación de la actitud del docente de Rehabilitación Integral, ante los roles gerenciales se debería orientar hacia los valores orientadores de las actitudes y comportamientos como son: el amor, la pasión, entrega, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, respeto, solidaridad; desempolvar el papel todas y cada una de las competencias genéricas e individuales que permitirán alcanzar los indicadores de logro para poder obtener el reconocimiento no solo nacional sino internacional.

Se considera y se interpretó de los actores sociales que el temor es válido, a cualquier cosa que tenga significancia religiosa para cada uno, pero el docente no debe conformarse por pensar en el hoy, hay que vivir el hoy de la mejor manera para tener la esperanza de un futuro mejor, no idolatrar a nadie, cada uno es un ser individual con potencialidades de influir en algo o en alguien, basta de justificaciones y de culpar al otro o a las instituciones.

La invitación debe ser desde la universidad, a encaminar a todos los niveles gerenciales a reinventar el significado del SER de un docente universitario, haciendo una reflexión franca, compleja y transcompleja fundamentada en lo ontológico, con un capital social que desde la conciencia se articule, sensibilice y se transforme con el otro a pesar del caos social e institucional.

REFERENCIAS

- Allport, G. (1935). *Attitudes, En Handbook of Social Psychology*; Worcester, Mass: Clark University Press.
- Bermúdez, L. (1999). *Hacia la Universidad Postmoderna. Nuevo Orden y Educación*. Dirección de medios y publicaciones: Universidad de Carabobo.

- Cejas, M y Jácome, M. (2006). *La organización en el Marco de la Teoría Social*. Ediciones Derlform, C.A. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill interamericana de España.
- Cornejo, M. (2016). *La excelencia como nueva competencia global*. En I. González (Comp.) Antología de conferencias. Caracas Venezuela
- Delors J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Compendio. París: Ediciones UNESCO, ED - 96/WS/9(S).
- Estatuto del personal docente y de investigación de la universidad de Carabobo (2006) Sesión Extraordinaria CU N° 1434 de fecha 14/12/2006. Gaceta Extraordinaria I Trimestre.
- Garzón, B. (2016). *Libertades y derechos humanos, empresariales y laborales*. En I. González (Comp.) Antología de conferencias. Caracas Venezuela: Conindustria.
- González, M. A. (2015). *Representaciones sociales sobre el trabajo docente en los estudiantes de educación en formación inicial*. Tesis Doctoral, Facultad de Educación, Universidad de Carabobo.
- González, U. (2004). *El modo de vida en la comunidad y la conducta cotidiana de las personas*. Conferencia inaugural del "Primer Taller Nacional de salud y Calidad de Vida con las organizaciones de la administración Central del Estado". Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología. 22 al 24 de junio. La Habana: Cuba.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- López, H. (1998). *La Universidad en un Quinquenio. Reflexiones para el cambio*. El caso particular de la Universidad de Los Andes. ULA. Mérida.
- Maibá, L. y Alonso, M. (2015). *Modelo para el cambio y la transformación de la docencia universitaria, basado en una gestión del conocimiento con calidad en la Universidad Yacambú*. CIEG - centro de investigación y estudios gerenciales. N° 21 julio - septiembre 2015. Barquisimeto- Venezuela. (229-246)
- Mitchell, M. (2009). *Complexity: A Guided Tour*. Oxford: Oxford University Press.
- Monagas, D. (2003). *Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la ULA*. Actualidad Contable FACES. Año 6 No.6, Enero-Junio 2003. Mérida. Venezuela. (33-37).

Moscovici, S. (1962). *Psicología social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Paidós. España.

Muñoz, D. (2004). *Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales*. [Documento en línea]. Disponible en: www.eumed.net/ce. [Consulta: 2019, Julio 20].

Pacheco, M. (2007). *Propuesta Gerencial de Control de Gestión Alternativo para las Universidades Públicas Venezolanas*. Tesis Doctoral publicada. Universidad de Yacambú. Barquisimeto.

Rodríguez, J. (1995). *Psicología social de la salud*. Madrid: Síntesis.

Schön, D. (1993). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Barcelona, España: Paidós.

LA GERENCIA VENEZOLANA EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

VENEZUELAN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

Arévalo Molina, Derkis Enrique¹
Fuenmayor Ramírez, Nelson Antonio²

RESUMEN

El propósito del presente artículo orienta sus esfuerzos a la descripción de la gerencia pública y privada venezolana, en el marco del inminente proceso de globalización, su versión más reciente 4.0, y la emergente cuarta revolución industrial; como un desafío y reto para recuperar y estabilizar los niveles de productividad de los sectores empresariales e industriales sumergidos en la crisis socioeconómica estructural por la que atraviesa el país, de acuerdo a las cifras recientes del Banco Central de Venezuela, como instrumento relevante para transformar el statu quo que ha influenciado de forma negativa en la aplicación con éxito del modelo económico de desarrollo de la nación en pleno siglo XXI. El método aplicado para el análisis crítico está fundamentado en lo documental, a través de una revisión bibliográfica y comprensión de la información tomada tanto de instituciones oficiales como de organismos con datos fidedignos en el escenario internacional.

Palabras clave: Gerencia, gerencia venezolana, globalización, cuarta revolución industrial.

ABSTRACT

The purpose of this article orients its efforts to the reflection of Venezuelan public and private management, within the context of the imminent process of globalization, its latest version 4.0, and the emerging fourth industrial revolution; as a challenge and challenge to recover and stabilize the productivity levels of the business and industrial sectors submerged in the structural socio-economic crisis that the country is going through, according to recent figures from the Central Bank of Venezuela, as a relevant tool for transforming the status quo that has negatively influenced the successful application of the nation's development economic model in the 21st century. The method applied for critical analysis is based on documentary, through a bibliographic review and understanding of information taken from both official institutions and bodies with reliable data on the international stage.

Keywords: Management, venezuelan management, globalization, fourth industrial revolution.

JEL: F6, L1

Recibido: 17 de febrero de 2020

Aceptado: 11 de marzo de 2020

¹ Gerente de Gestión Administrativa FR&AM Consultores, ex Directivo en entes públicos subnacionales, Doctor en Gerencia, Magister en Gerencia de las Finanzas, Universidad Yacambú, Experto Políticas Públicas, Universidad Católica Andrés Bello, Licenciado en Administración, Universidad Simón Rodríguez. Email: deam153@gmail.com

² Gerente de Gestión Académica e Investigación FR&AM Consultores, ex Directivo en entes públicos, Doctor en Gerencia, Magister en Gerencia de las Finanzas, Universidad Yacambú, Experto Políticas Públicas, Universidad Católica Andrés Bello, Experto en Suelo, Universidad Central de Venezuela, Geólogo, Universidad de Oriente, Email: nafr@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Los nuevos enfoques de la gerencia moderna, han originado e impulsado en los centros de educación universitaria venezolanos, una atención particular, comprometiéndolos con la sociedad para formar capital intelectual en materia gerencial, en un contexto cargado con altos niveles de volatilidad e incertidumbre socioeconómica por la crisis acentuada coyuntural y estructural que atraviesa el país desde mediados de la segunda década de este milenio.

Lo que significa grandes retos y desafíos para los sectores académicos, empresariales e industriales, públicos, privados o mixtos, impactados además por la velocidad de los cambios vanguardistas que ocasiona el fenómeno de la globalización en la versión más reciente 4.0, así como la cuarta revolución industrial.

Ambos enfoques en pleno proceso de ebullición, abordados en la convención anual del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza 2020, para que se adapten a las transformaciones, que le permitan la incorporación activa en el sistema global, implementando modelos gerenciales para recuperar y estabilizar la productividad así como la competitividad en las organizaciones venezolanas, y por ende en los mercados.

Los prominentes avances en el mundo empresarial, que están siendo tropicalizados, adaptados por el institucional referido a la administración pública, son impulsados por las tendencias modernas en plena efervescencia en estos momentos, se trata de la cuarta revolución industrial y la globalización en la versión 4.0, que están proyectando las innovaciones generadas en la dinámica global para el presente y el futuro, que influirán en el desempeño de la gestión de las empresas vinculadas con diversos sectores para el desarrollo estratégico de un territorio, dentro de los cuales las organizaciones deben prepararse para estos retos, más en economías que transitan por una hipercatálisis recurrente, como el caso venezolano.

De acuerdo a los resultados de estudios provenientes del Foro Económico Mundial (2020), como un organismo multilateral del impacto global, “constata que atravesamos

una etapa de profunda volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. La toma de decisiones en este inestable escenario adquiere nuevas dimensiones que es imprescindible conocer y manejar con acierto” (p. 1).

Estas situaciones que se dan en la esfera global, permiten que las empresas e instituciones respondan a las demandas y exigencias de un entorno cada vez más volátil y cargado de incertidumbre por el comportamiento de factores geopolíticos y económicos que intervienen en las actividades empresariales e industriales del sector privado, mixto y público de forma categórica, lo que requiere de acciones gerenciales concretas para contrarrestar los efectos adversos de los mercados.

Atendiendo al informe exhibido por el Foro Económico Mundial, a los efectos que en las organizaciones se adecúen precisamente todas las estrategias y acciones a lo interno para afrontar los retos del entorno, siendo precavido y previsorio, favoreciendo la toma de decisiones en las diferentes áreas medulares del negocio, que lo proyecten hacia el crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado; que en el caso venezolano se focalice hacia la recuperación de las actividades productivas, conllevando a la estabilización del mercado y por consiguiente del sistema o modelo económico para reemplazado en virtud que el existente colapsó.

Ahora bien, en cuanto a la gerencia venezolana, más allá de avanzar hacia el fortalecimiento de las actividades empresariales e industriales, tiene una tarea pendiente que depende de la articulación de todos los actores y sectores que componen el Estado Nación, se trata de la recuperación, estabilización sobre el funcionamiento del sistema económico, incluyendo el mercado, pues estas distorsiones sistemáticas que se han elevado a un nivel estructural en los problemas que envuelven el aparato productivo, donde algunos factores asociados al modelo económico agotado, se han convertido en crónico, debiendo responder a salidas técnicas que impliquen un esfuerzo en conjunto, pero que demanda disciplina del actor gubernamental en materia fiscal, monetaria, cambiaria y arancelaria para esa estabilización, situación que dista mucho actualmente.

Para ir adentrando en la problemática venezolana, en Fedecámaras (2019), se señaló “lo difícil que resulta mantener operativas las empresas ante tantas dificultades: el colapso de los servicios públicos, dificultades de abastecimiento, crédito, merma del poder adquisitivo, alternativas para mantener el talento humano y garantizar empleos dignos” (p. 6).

En efecto, el epicentro para tomar las sendas del reimpulso económico y social del país, radica en que las autoridades estén proclives a un giro político que favorezca la aplicabilidad de modelos y enfoques gerenciales modernos que parten de la inversión en investigación, desarrollo, promoción y divulgación gestadas en las casas de estudios, cuyas praxis deben emplearse en las organizaciones con miras al restablecimiento, recuperación y renovación del funcionamiento de las estructuras y procesos productivos en el marco de la gerencia venezolana, para la incorporación abierta a la globalización 4.0 y a los desafíos de la cuarta revolución industrial.

Resulta de gran interés, reflexionar sobre el comportamiento de la gerencia y la necesidad de agregarse a lo que se ha denominado un mundo multilateral, es decir, alianzas, concertación y acuerdos entre las Naciones, orientado a la integración de diversos sectores que unen los esfuerzos hacia el desarrollo económico, social, cultural, ambiental sustentable y sostenible para que las sociedades mejoren la condiciones de vida para el bienestar común de los habitantes.

En este artículo se despliega una contextualización y una descripción que permite hacer reflexiones y apreciaciones concisas y suscitadas de la gerencia venezolana, la globalización como mecanismo impulsador de desarrollo, en su versión más reciente 4.0, en conjunto con los aportes que trae consigo la cuarta revolución industrial, y más allá del periodo de conmoción que transita Venezuela, esta no se puede retroceder aún más.

CONTEXTO DE LA GERENCIA VENEZOLANA

La gerencia de las empresas en su concepción científica inspiradas en los pensamientos de Taylor (1985), se fundamenta en el precepto de asegurar la

máxima prosperidad al empleador, conjuntamente con la máxima prosperidad para el empleado, a través de rendimientos máximos, costos de producción reducidos y pagos de altos salarios.

Partiendo del allí, en la actualidad de la gerencia venezolana, el compromiso de los gerentes en la administración estatal o privada, le urge reestructurar las formas de aplicar enfoques y teorías gerenciales para favorecer cambios palpables, que obtengan resultados sociales, económicos y políticos que vislumbren un horizonte de progreso, apalancado por los recursos naturales con los que se cuenta, cuyos principales impulsores potenciales son: el petróleo, gas, la minería, la agricultura y el turismo, orientados a la satisfacción real de las demandas de la sociedad.

Se manifiesta una crisis estructural del aparato y modelo productivo, con base a cifras del Banco Central de Venezuela (BCV) sobre el fenómeno inflacionario, hiperinflacionario, el producto interno bruto (PIB) y otros indicadores macroeconómicos esenciales para determinar el destino y rumbo del país, que fueron publicados finalmente en abril de 2019 (habiendo mantenido silencio al respecto desde las divulgadas en diciembre de 2015), el BCV puntualizó, que al cierre del 2018, la inflación se ubicó en 130.060% y una caída del PIB 52,3%.

Además, ante la inacción, inercia y omisión legal de la gerencia de este organismo, la Comisión de Economía y Finanzas de la Asamblea Nacional (AN), situó la hiperinflación en 1.698.000%, información que tiene una brecha significativa una con otra; datos que son fundamentales para que en las empresas se orienten hacia donde dirigirán los esfuerzos y estrategias para mantenerse a flote en un mercado cada vez más hostil, volátil y donde la incertidumbre está a la orden del día.

Los datos oficiales, demuestran una pérdida sistemática del poder adquisitivo atroz para los trabajadores, dejando ver las fluctuaciones actuales de un sistema económico colapsado, en constante crisis, donde el entorno debe ejecutar una reingeniería desde las bases en la gerencia de las organizaciones con mayor acentuación en las de carácter público, a los fines de adoptar y corregir las decisiones políticas consecutivas que afectaron y afectan drásticamente el desempeño de los sectores empresariales e

industriales estatizados, los cuales promovieron un deterioro agudizado de la economía a todo nivel. Desde las ideas de Lara, Rodríguez y Del Canto (2016), quienes analizaron el escenario venezolano, expresaron que es:

Turbulento en lo económico, político, social, cultural, educación al que demanda una gerencia generadora de cambios, capaz de enfrentar las turbulencias con un rol, determinante en todo aquello que pueda conducir a salir airoso de dichas turbulencias. La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios. (p. 89)

Estas percepciones deben llamar profundamente a la introspección de los gerentes venezolanos de los diferentes sectores, cuya enorme responsabilidad demanda no solo un perfil competente para ejercer cargos álgidos que influirán en la recuperación, reinstitucionalización y un futuro expectante para la República.

Sus aportes deben ir más allá de polarizaciones y pasiones ideológicas, que muchas veces no es afín con el funcionamiento del sistema económico; una formación profesional, integral, especializada y estratégica, como una condición sine qua non para la toma de decisiones, que responda a los aspectos tecnocráticos y de conocimientos de esos individuos que están al frente de organismos que influyen en el sistema económico, ejemplo de ello BCV, que no cumplió el ordenamiento legal de emitir las estadísticas económicas por más de tres años al país.

Más allá de las acciones recurrentes establecidas por la alta gerencia pública venezolana, descrita en los Planes de Desarrollo Económico y Social de la Nación, periodos 2001-2007, 2007-2013, 2013-2019 y 2019-2025 (este último en pleno desarrollo), han enmarcado como política pública, “elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de la acción pública, a través de la instauración y aplicación de sistemas de evaluación de gestión de organismos y funcionarios” (p. 22).

Se considera prudente revisar exhaustivamente esta misma receta consecutiva, para determinar si las estrategias y acciones aplicadas en estas dos décadas aproximadamente, surtieron los efectos esperados en el sector público, es posible que se deba replantear el enfoque gerencial ante las sistemáticas decisiones de las autoridades del país con respecto a las empresas del Estado.

Ejemplo de lo anterior, la decisión tomada por la Vicepresidencia Ejecutiva de la República Bolivariana de Venezuela (2019) donde “se ha decidido la intervención, reestructuración y modernización de la empresa Corpoelec, una reestructuración que va de la mano de los trabajadores” (p. 1).

Adicionalmente, sobre el comportamiento del sector empresarial, Lara, Rodríguez y Del Canto (ob.cit) afirman que: “la realidad empresarial venezolana es muy preocupante dado a muchos problemas que tiene que enfrentar producto de su entorno, en donde el Estado ha incidido determinantemente en su papel con sus imposiciones tributarias, inestabilidad política y una crisis económica (...)” (p. 89).

Con relación a esto, se necesita con premura un proceso de replanteamiento y reinstitucionalización a partir de nuevos patrones gerenciales requeridos en las entidades gubernamentales, que aporten soluciones reales basadas en modelos exitosos (viabilización) para lograr la transformación desde la gerencia en estos espacios de la cosa pública que están actualmente cargados de burocracia, clientelismo, dominación, poder, y hegemonía.

El fenómeno de la corrupción administrativa en auge pero a un nivel de la delincuencia económica, propia de los sujetos cuello blanco; análisis fundamentado en el informe 2018 de Transparencia Venezuela (2019), destacaron que en Venezuela hay “casos que se enmarcan en el concepto de gran corrupción, caracterizado por la participación de funcionarios de alto nivel en irregularidades graves, causando daño a toda la población, con vínculos internacionales y amparados en la más absoluta impunidad”.

Estos cambios organizacionales y gerenciales, son necesarios para adherirse a los nuevos esquemas de integración que ofrece la globalización como proceso, aún más con el advenimiento en la tercera década del milenio, de la versión emergente de la globalización 4.0, definida por Klaus Schwab (citado por Lacoste, 2019) como “la integración de las diferentes sociedades del mundo en un único mercado. Hoy todos compramos y vendemos de forma global. Los clientes, los proveedores están en cualquier parte del mundo. La materia prima y los consumidores no tienen fronteras (...)” (p. 2).

Esto demanda de una gestión coordinada entre el sector público, privado, mixto y como parte de ellos, el capital intelectual enfocado hacia competencias y habilidades, esto de acuerdo a los resultados del estudio Delphi de Recursos Humanos Horizonte 2020, focalizado en revolución digital del talento conectado, que muestra las competencias para los directivos como tendencias globales desarrollado por Humannova (2019) son la gestión de cambio, manejo de competencias digitales, creatividad, formación, especialización, liderazgo, empatía, inteligencia emocional y competitividad para la fuerza de trabajo que conducirán en las próximas décadas del siglo XXI las riendas de las instituciones y empresas.

LA GLOBALIZACIÓN COMO MECANISMO IMPULSADOR DE DESARROLLO Y SU VERSIÓN MÁS RECIENTE 4.0

Este proceso, como mecanismo progresivo de desarrollo mundial, evidencia el crecimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (NTIC's) en el ámbito gerencial-organizacional, promoviendo el establecimiento de métodos innovadores que son utilizados en la gestión empresarial del siglo XXI.

Siendo un instrumento eficaz y eficiente desde el punto de vista del conocimiento y la praxis en las nuevas tendencias que ofrece la globalización tecnológica en el sistema económico moderno con grandes ventajas competitivas que la gerencia aporta con el apoyo inminente de la era digital, sus dispositivos y aplicaciones en las organizaciones inteligentes, como las denominó Peter Senge en su enfoque la quinta disciplina.

Para Held, Mc Grew, Golblatt y Perraton (2000), la globalización es un “proceso que engloban una transformación de la organización espacial de las relaciones sociales y las transacciones valoradas en términos de su extensión, intensidad, velocidad e impacto trascendiendo flujos transcontinentales e interregionales y redes de actividad, interacción y ejercicio de poder” (p. 55).

Entonces, su influencia en un entorno positivo no puede ocultarse en lo absoluto, pues representa un modelo prominente en el comportamiento empresarial-organizacional e industrial, modificando las acciones en el campo que correspondan, impulsando entre

otros aspectos que despeguen las economías emergentes no solo desde el ámbito del sistema productivo de esos países, envuelve también avances sociales, ambientales, tecnológicos, aupando la generación de riquezas a partir de las potencialidades naturales y de los conocimientos de la fuerza laboral.

La existencia de problemas estructurales y coyunturales económico de riesgo país e incertidumbre elevada, por lo que atraviesa y ha atravesado la nación suramericana en la última década, a pesar de contar con el veinte por ciento (20%) aproximadamente de la reserva mundial de petróleo, de acuerdo a información emanada por la estatal Petróleos de Venezuela, S.A.; lo que demuestra que no ha existido la articulación entre el Estado y el sector privado para alcanzar logros significativos, que reflejen un cambio en el nivel de vida de los ciudadanos en términos cuantitativos y cualitativos.

Desde otra perspectiva, Guadarrama (2003) se refiere a que es un “fenómeno de naturaleza eminentemente política, social y económica, que tiene sus raíces profundas en el necesario proceso de internacionalización de las relaciones capitalistas en el mundo contemporáneo, especialmente, en la segunda mitad del siglo XX” (p. 207).

En consecuencia, esta conceptualización de la globalización descrita por el autor, manifiesta aspectos de integración en los elementos políticos y sociales de las relaciones internacionales, de comercialización de bienes y servicios en el componente económico.

Conviene traer a colación, en el marco del Fórum Mundial de las Culturas realizado en Monterrey, México 2007, se efectuó un debate emblemático entre el comunicador social inglés especializado en periodismo financiero Peter Singer y el periodista británico Martin Wolf, sobre los efectos de la globalización en la economía mundial, la política y el medio ambiente; Wolf (2007) declaró que la globalización es: “un impulso económico súbitamente, por la liberación de los mercados, por la caída de los costos del transporte y las comunicaciones...se trata de un proceso económico con consecuencias sociales, culturales, políticas, filosóficas muy profundas”.

A partir de estas ideas, este escenario influyente constituye un proceso integral e integrador de los diferentes sectores de desarrollo global económico, creando modelos de comercialización efectivos para las organizaciones; que puede perfectamente estar vinculado con la sociedad del conocimiento, impulsando el intercambio de información a través de las tecnologías de las comunicaciones, contribuyendo a cambios socioeconómicos importantes.

Para contextualizar la evolución de la globalización como proceso, se describen los planteamientos de Klaus Schwab (citado por Urban Hub, 2019), la versión 1.0, comenzó en el siglo XIX junto con la Revolución Industrial, marcados por los barcos de vapor transoceánicos, los canales de Panamá y Suez, los cables telegráficos submarinos y los ferrocarriles unieron al mundo produciendo una ola explosiva de comercio de materias primas y productos manufacturados, terminando con la primera guerra mundial.

Mientras que la globalización 2.0, inició tras la segunda guerra mundial, caracterizada por la regulación de las relaciones globales (Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial), el comercio, la expansión de las infraestructuras (el sistema de autopistas interestatales), el despliegue masivo de nuevas tecnologías (aviones) y la estandarización (contenedores de envío).

En lo concerniente a la versión de la globalización 3.0, Klaus Schwab (citado por Urban Hub, ob.cit), denominada la era de la hiperglobalización, comenzó a principios de los años noventa, donde las revoluciones en la tecnología (el ordenador personal, Internet, dispositivos digitales) condujeron a tipos y niveles de comercio completamente nuevos.

Más recientemente, analizando las ideas del Klaus Schwab (citado por Lacoste, ob.cit), el proceso de globalización en la versión 4.0, está orientado esencialmente a mecanismo de integración de las diferentes sociedades, sectores, actores, ámbitos y áreas que envuelven el mundo de hoy en un único mercado, donde se llevan a cabo operaciones de compra y venta de forma global, los clientes, usuarios, proveedores se encuentran atentos en diferentes lugares del globo terráqueo, pues la materia prima,

insumos, suministros y servicios para los consumidores no tienen fronteras, han sido superadas por la velocidad de los cambios tecnológicos vertiginosos que se fraguaron entre la última década del siglo XX y las dos primeras del milenio.

Por ende, el intercambio comercial es un elemento auténtico para el progreso económico, para los objetivos sociales del milenio establecido en la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible de Naciones Unidas (2015), orientado a disminuir y erradicar el flagelo de la pobreza y la marginación social. No obstante, la globalización debe ser manejada con acciones políticas capaces de contrarrestar los efectos negativos, como crisis sociales en algunos ámbitos que pudieran ocasionar desigualdades, migraciones forzadas como el caso venezolano.

Sobre el particular, atendiendo a las cifras emanadas de la Agencia de la ONU para los Refugiados, ACNUR (2019), “las personas continúan saliendo de Venezuela para huir de la violencia, la inseguridad y las amenazas, así como la falta de alimentos, medicinas y servicios esenciales. Con más de 4 millones de venezolanos y venezolanas que se encuentran viviendo en el exterior (...)”; por ello, es fundamental la intervención gubernamental con el propósito exclusivo de redistribuir los beneficios y compensar a los perjudicados.

CONSIDERACIONES DE LA GERENCIA VENEZOLANA EN LA GLOBALIZACIÓN 4.0 Y LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

En la gerencia venezolana, la forma de percibir los eventos en el entorno han sufrido enormes transformaciones en los mercados durante las últimas décadas, aun cuando se mantuvo una situación de relativa abundancia económica por los ingresos ordinarios provenientes de la renta petrolera entre los años 2008 al 2012, contrario a la realidad actual caracterizada por la escasez de recursos presupuestarios, financieros y de inversión, originando así un progresivo laberinto crítico que se acentúa bajo la sombra de la constante incertidumbre. En ese orden de ideas Lara, Rodríguez y Del Canto (ob.cit), revelaron que:

En Venezuela se espera para los próximos años escenarios económicos aún más desfavorables y es por esta razón que se debe enfatizar la importancia del estudio de la gerencia y de la preparación del gerente Venezolano como estrategia, no solo a través del aprendizaje práctico-empírico, sino a través de la formación académica, esperando obtener en el proceso, profesionales capaces de tomar a tiempo las decisiones correctas para dirigir las organizaciones en la dirección adecuada durante los tiempos venideros. (p. 91)

Sin embargo, la gerencia contemporánea de la nación se ha caracterizado por el interés de promover la producción basado en el petróleo y los derivados, dejando a un lado los demás potencialidades con las que cuenta el país, así lo demuestran las estadísticas del informe del BCV, analizado por Pérez (2019), donde entre el “tercer trimestre del 2013 y el tercer trimestre del 2018, la economía venezolana se contrajo 52,3%, (...) la caída de las exportaciones de petróleo, tomando en cuenta que el 98% de los ingresos en exportaciones provienen del sector petrolero”.

Entonces, se debe comprender y entender que el epicentro del desarrollo de los mercados internos está en la diversificación del aparato productivo, las empresas, industrias y el capital intelectual para ser más competitivos en el marco de las tendencias que trae consigo la globalización 4.0 y la cuarta revolución industrial focalizados en la inteligencia artificial, nanotecnologías, el internet de las cosas, competencias digitales, la creatividad, nuevos esquemas mentales y cognitivos del individuo, ambos procesos fundamentados por el Foro Económico Mundial.

Otro aspecto notable para la gerencia venezolana, son las políticas macroeconómicas aplicadas por más de una década del grupo político que ostenta el gobierno actual, ha generado como lo manifestara el economista Maza Zavala (2009) en el libro *la Década crítica de la Economía Venezolana 1998-2007*, marcada por profundas tomas de decisiones desacertadas que van desde los nombramientos de titulares de cargos de un gabinete gubernamental desprendido de una formación intelectual especializada en el área que corresponde, desvirtuando el accionar de las instituciones estatales.

Para ello, es pertinente enfatizar lo que pronunció el Doctor Elio Pepe (2009) en el discurso de exegesis sobre el libro presentado por Maza Zavala:

Desde una visión geopolítica, más allá de la formulación de alternativas posibles al uso radical de la política petrolera y de los *commodities*, se vislumbra una denuncia indirecta que pone en predicado el mismo concepto evolutivo del Estado posmoderno en la realidad de un mundo globalizado y que perjudican la creación de las condiciones que permitan una participación provechosa y eficiente de Venezuela en los procesos de integración. (p. 1)

Estos elementos descritos oportunamente, debieron llamar la atención y encender las alarmas de la sociedad en general en esa ocasión, que detuviera las acciones que se produjeron sucesivamente, que llevaron la nación a la debacle actual, no se aprovechó el impulso para un país posmoderno en el contexto de la globalización y los enfoques gerenciales innovadores para reinventarse ante una tendencia indetenible; donde otras naciones decidieron estar dentro de este proceso y van en ascenso por las demandas que el escenario de la economía global les ofreció y ofrece.

CONCLUSIONES

Dado el análisis crítico plasmado en este artículo, la gerencia venezolana en el contexto de la globalización como proceso, la versión más reciente de ella, la 4.0 y la cuarta revolución industrial, debe fomentar la integración e intercambio comercial con el resto del mundo, más allá de un proceso de importaciones desmedida para surtir al mercado interno de bienes y servicios, lo cual contradice lo que estableció en teoría en los planes de la Nación 2001-2007, 2007-2013, 2013-2019 e inclusive en el reciente 2019-2025, sobre un modelo de desarrollo endógeno (producción interna), ante los hechos de una economía de puertos (componente exógeno).

El reto de la gerencia venezolana, es lograr la articulación y coordinación con el aparato gubernamental; que este sea capaz de dar un giro con respecto a la implementación de un modelo económico viable, que fomente la inversión, generación de empleos de calidad, que realmente mejoren el poder adquisitivo de los trabajadores como fuerza motorizadora del país, pero que además apliquen políticas macroeconómicas con disciplina fiscal y monetaria que requiere el sistema para evitar las constantes distorsiones.

Los gerentes venezolanos, tienen la responsabilidad en conjunto con la sociedad en general, de ejercer presión para que las autoridades impulsen un paquete de medidas orientadas hacia la reestructuración del modelo económico, en virtud que el actual colapsó, fracasó y se agotó; por más buenas intenciones que tengan los empresarios, si no se parte de un cambio en el modelo, se estará en constante incertidumbre y volatilidad en el mercado, pues la distorsiones se van a mantener ante las acciones de gobierno.

Además los centros universitarios, deben continuar por la senda de ofertar programas de formación emergentes en el área de la gerencia, con la finalidad de adiestrar y capacitar al capital intelectual con conocimientos, competencias y habilidades con las tendencias globales actuales para que utilicen enfoques innovadores dentro de las organizaciones, focalizadas hacia la maximización de la productividad, rendimiento y eficiencia para ser más competitivos en los mercados, compartiendo igualmente tales beneficios con el activo con mayor transcendencia dentro de ellas, el talento humano como agente de cambio. Consideraciones estas, de necesaria orientación por parte de dichos centros en conjunción con y para los gerentes de la región.

Finalmente, estos centros deben también accionar para el sector público, promoviendo la aplicación de elementos gerenciales que han sido empleados en las empresas privadas que hagan de estas instituciones más eficaces y eficientes, que realmente satisfagan las necesidades de los ciudadanos, buscando siempre el bienestar común; equilibrando el sistema burocrático, adaptándose y apoyándose en la tecnología para avanzar a una nuevo neogerencialismo en la administración, mejorando la transparencia en los procesos, resultados y ofreciendo acceso a la información pública para rendir cuentas sobre los recursos.

REFERENCIAS

Agencia de la ONU para los Refugiados, ACNUR. (2019). *Situación de Venezuela*. [Página Web en Línea]. <https://www.acnur.org/situacion-en-venezuela.html>
[Consulta: 2020, abril 3]

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2001). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico de la Nación 2001-2007*. Caracas.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2007). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico de la Nación 2007-2013*. Caracas.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2013). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico de la Nación 2013-2019*. Caracas.
- Asamblea Nacional Constituyente de la República Bolivariana de Venezuela (2019). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico de la Nación 2019-2025*. Caracas.
- Banco Central de Venezuela (2019). Publicaciones periódicas. Recuperado de: <http://www.bcv.org.ve/bcv/publicaciones>
- Fedecámaras. (2019). *Al mal tiempo fortalecimiento institucional*. Publicación Oficial año 6, Número 7. Recuperado de: <https://www.fedecamaras.org.ve/wp-content/uploads/2019/12/AE-EMPRESARIAL-DIC-19-WEB.pdf>
- Foro Económico Mundial. (2020). [Página Web en Línea]. <https://www.weforum.org/press/2019/01/world-economic-annual-meeting-2019-closes-with-initiatives-to-address-global-problems> [Consulta: 2020, enero 25]
- Foro Mundial de las Culturas Monterrey (2007). *Efectos de la Globalización*. Debate de Martin Wolf. México.
- Georgette, Sahhar (2019). Vicepresidencia Ejecutiva de la República Bolivariana de Venezuela: Delcy Rodríguez anunció la reestructuración de Corpoelec. *Periódico el Universal*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com/politica/36745/delcy-rodriguez-anuncio-la-reestructuracion-de-corpoelec> [Consulta, 11 marzo 2020].
- Guadarrama, P. (2003). *Humanismo, Alineación y globalización*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- Held, D.; Mc Grew, A.; Golblatt, D.; Perraton, J. (2000). *Rethinking Globalization*. En Held, D.; Mc Grew; A. *The Global Transformation Reader*. Cambridge: Polity Press.
- Humannova. (2019). *Estudio Delphi de Recursos Humanos Horizonte 2020: revolución digital del talento conectado*. Recuperado de <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-7-2014-La-revolucion-digital-del-talento-conenctado-Humannova.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible*. Nueva York: ONU.

- Lacoste, J. (2019). *¿Qué es la Globalización 4.0 y cómo te va a afectar a ti?* Negocio, sociedad y transformación digital. Recuperado de: <https://jalacoste.com/globalizacion4-0>
- Lara, D, Rodríguez, P y Del Canto, E. (2016). *La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano*. Revista Sapienza Organizacional, ISSN: 2443:4256, Año 3, N° 6 Julio / Diciembre 2016, pp. 65-92. Universidad de los Andes. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7825>
- Pepe, E. (2009). *Exegesis sobre la Década Crítica de la Economía Venezolana 1998 – 2007*. Discurso pronunciado por el Doctor Elio Pepe en el acto de presentación del libro *La década crítica de la economía venezolana 1998 - 2007*, realizado el 11 de septiembre de 2009.
- Pérez, J. (2019). *Por primera vez en 3 años, el Banco Central de Venezuela publica nuevos datos sobre la economía y son demoledores*. CNN Español. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/05/30/por-primera-vez-en-3-anos-el-banco-central-de-venezuela-publica-nuevos-datos-sobre-la-economia-y-son-demoledores/>
- Transparencia Venezuela. (2019). *Informe Corrupción 2018*. [Página Web en Línea]. <https://transparencia.org.ve/en-2018-el-mundo-supo-sobre-la-gran-corrupcion-en-venezuela/> [Consulta: 2020, abril 3]
- Urban Hub. (2019). *Analizando la Globalización 4.0: sobrevivir y prosperar en la próxima era de cambio*. <https://urban-hub.com/es/technology/preparados-para-el-cambio-de-la-globalizacion-4-0/> [Consulta: 2020, abril 3]

NEUROCIENCIA, CAPACIDADES CREATIVAS, INTELIGENCIA SOCIAL Y TOMA DE DECISIONES DEL GERENTE

NEUROSCIENCE, CREATIVE CAPABILITIES, SOCIAL INTELLIGENCE
AND MANAGER'S DECISION MAKING

Padrón, Howard¹
Callejones, Keyla²

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo describir desde un enfoque ontológico y axiológico, cómo surgen las capacidades creativas y de inteligencia social del gerente, para la toma de decisiones conscientes del entorno en el que se desenvuelve y de los posibles cambios que puedan suscitarse, soportado en los aportes de las neurociencias. El estudio se aborda desde una perspectiva interpretativa, utilizando para ello el método hermenéutico en un contexto documental. Concluye que las decisiones del gerente, son producto de sus emociones, creencias derivadas de cómo percibe el entorno y sus cambios transversales, personalidad y experiencias, de donde deviene la generación de sus conocimientos.

Palabras Clave: Neurociencia, Toma de Decisiones, Creatividad e Inteligencia Social.

ABSTRACT

This article aims to describe from an ontological and axiological approach, how the creative and social intelligence capabilities of the manager arise, for conscious decision-making of the environment in which it operates and of the possible changes that may arise, supported in the contributions of neurosciences. The study is approached from an interpretive perspective, using the hermeneutical method in a documentary context. He concludes that the manager's decisions are the product of his emotions, beliefs derived from how he perceives the environment and its transversal changes, personality and experiences, from which the generation of his knowledge comes.

Keywords: Neuroscience, Decision Making, Creativity and Social Intelligence.

JEL: D810, D870

Recibido: 08 de febrero de 2020

Aceptado: 22 de marzo de 2020

¹ Msc. en Ingeniería Eléctrica mención Telecomunicaciones. Ingeniero de Sistemas. Universidad Bicentenario de Aragua. Doctorando de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Venezuela. Email: howardpadron@gmail.com

² Magister en Administración de Empresas mención Finanzas. Lic. en Administración, mención Recursos Humanos. Doctorando de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Email: keylacallejones@gmail.com

INTRODUCCION

En este estudio se muestra un análisis de los aportes de la neurociencia a la gerencia moderna, desde un enfoque ontológico y axiológico, abordada desde las ciencias de la administración y la psicología. El trabajo da una explicación, acerca de la interconexión de estas dos ciencias para mostrar la manera de decidir el gerente, aun con los niveles de incertidumbre y complejidad que se suscitan.

Los autores del artículo infieren que Descartes (2004) y algunos pensadores, contribuyeron con valiosos aportes al estudio del cerebro, Hipócrates (2000) por ejemplo, aportó su teoría sobre los humores y los temperamentos, Platón (1998) localizó las funciones psíquicas en el cerebro, Aristóteles (2017) las ubicó en el corazón, razón por la que se llegó a creer que el espíritu movía al cuerpo a través de los vasos sanguíneos. Los autores hacen referencia a que en el siglo XVII, el desarrollo de la anatomía y la Fisiología contribuyó a otorgar al cerebro el rol principal dentro del mundo mental.

Las neurociencias surgen en la década de los años 60 del siglo XX, y deriva de investigaciones iniciadas a partir del siglo XIX. Descubrimientos científicos en diferentes áreas tales como: medicina, psicología, biología, física y química, condujeron a hallazgos, que permitieron empezar a entender la funcionalidad del cerebro, su interrelación con los procesos mentales de cognición, asociación, adaptación y comportamiento, como respuesta a ciertos estímulos y experiencias, aportes importantes que hoy son utilizados en otras áreas del conocimiento.

Es conocido que el sistema nervioso está compuesto de varios tipos de células, siendo la más importante las neuronas. Las mismas representan el cuerpo que aloja el núcleo de la célula (donde se encuentra el ADN), y las prolongaciones que representan la red nerviosa. Los hallazgos encontrados en neurociencias han demostrado que las neuronas transforman los estímulos que provienen del entorno en impulsos eléctricos-químicos que son conducidos a través del organismo. En estos impulsos, juegan un papel importante los neurotransmisores, los cuales posibilitan la comunicación entre las

neuronas a través de puntos de contactos denominados sinapsis. Las neurociencias han logrado entender los circuitos que modulan el cerebro social, la capacidad de percibir las intenciones, deseos y las creencias de los otros, a través de estudios del lenguaje, los mecanismos de la emoción y los circuitos neurales involucrados en la forma como interpretamos el mundo. A partir de estos hallazgos, los investigadores que estudian las neurociencias, procuran descifrar y resolver las incógnitas relacionadas al conocimiento del cerebro. Para esto, desentrañan los principales aspectos referentes a la forma, estructura, circuitos, composición química, propiedades bioeléctricas del cerebro, y las bases neurales de la conducta y la cognición (Squire, Spitzer, Du Lac, Gosh, y Berg, 2014).

Del mismo modo, se suma el fenómeno de la creatividad como cualidad incomparable de los seres humanos, con relación a las demás especies que hacen vida en el planeta dada su riqueza y variedad, lo cual hace dificultoso abordarlo desde un punto de vista científico, enmarcado dentro de la Administración. Cabe destacar que los estudios efectuados a partir de las neurociencias, sugieren que la creatividad emerge del procesamiento cerebral global, sin claros datos que apoyen una lateralización hemisférica o un papel más destacado en el procesamiento de la creatividad de una región cerebral o red neuronal en concreto. Como en otras funciones cerebrales complejas, la creatividad parece requerir de la integración de información procedente de diversas áreas cerebrales, entre las que destacan los lóbulos frontales y las cortezas de asociaciones parietales y temporales.

En este sentido, el presente documento pretende responder a la pregunta sobre ¿Cuáles son los aportes de la neurociencia a la toma de decisiones?, y ¿De dónde devienen las capacidades creativas que emergen en algunos actores que la ejercen?, Para ello, el trabajo realiza una revisión de referencias documentales sobre los diversos hallazgos de las neurociencias, y ¿de qué manera?, han sido aplicados al campo gerencial.

Este estudio aborda los avances de la neurociencia social y la neurofisiología, desde una perspectiva multidimensional y transversal, con el objeto de dar significado al

complejo pensamiento humano y responder a la inquietud del ser, del ¿Por qué tomamos decisiones? y ¿Cómo lo hacemos?, aun posterior a considerar la complejidad del entorno, dando pie a la creatividad.

El conocimiento se genera a través de conexiones de pensamientos y relaciones registrados en nuestro cerebro, y es por ello que las neurociencias no están relacionadas con un área específica. La generación de conocimientos es de tipo interdisciplinario, y se ha evidenciado en este siglo, la ausencia de registros de conocimientos aislados porque estos se han expandidos, y los próximos que emerjan se generan en equipo, por ende, es necesario empezar a pensar en colectivo. Cuando los grupos aprenden a trabajar en equipo, es cuando se registran altas dinámicas de interacción, esto genera dos consecuencias positivas que se enmarca en la construcción del gerente con capacidades de inteligencia social.

La primera de las capacidades de la inteligencia social, es la empatía que poseen los individuos de inferir lo que su semejante pueda estar sintiendo, la segunda es la presencia de un liderazgo sin presencia de voz dominante, un líder que articule las habilidades del grupo y sobre todo lo represente. Tercera, en toda toma de decisión, es el inconsciente quien selecciona una decisión y posteriormente el consiente se da por enterado de ella, en este proceso interviene la *mente oculta*, definida como la capacidad cognitiva del ser humano de procesar mucha más información de la que accede a la conciencia, que al ser unida con el Inconsciente de la neurociencia se formula una advertencia en forma de alerta, no objeto de desestimación en la función cotidiana del gerente de tomar decisiones. (Froufe, 2000a). Como resultado, hoy día se habla de percepción, memoria y aprendizaje inconsciente.

Es importante considerar que las conductas son una compleja interacción entre lo biológico y de cómo reconocemos el entorno que nos bordea, en consecuencia, iniciaremos el artículo desde las bases biológicas que se encuentran detrás de nuestras convicciones, es decir, ¿Cómo? alcanzamos nuestros conocimientos, creencias y mostramos conductas explicadas a través de la neurociencias, haciendo un análisis desde las estructuras, funcionalidades, conductores neuroquímicos y

patologías, conocidas a través de la interacción de todos estos componentes del sistema nervioso, pero también efectuando reflexiones basadas en conocimientos contruidos a través de las ciencias sociales.

Como segundo punto, abordaremos la toma de decisiones del ser humano, desde la perspectiva de la complejidad y de las respuestas emanadas del sistema neurológico, por último, se explicará ¿Cómo? subyace la creatividad del gerente moderno con capacidades de inteligencia social, quien hace una compleja interpretación del entorno en la se desenvuelve, adapta sus estrategias y toma decisiones, encontrando poca o nula resistencia de parte de quienes son receptores de ese conocimiento o experiencia creativa. Esta investigación se realiza con apoyo del método hermenéutico en un contexto documental.

NEUROCIENCIAS

De acuerdo con Kandel, Schwartz y Jessel (2001), la neurociencia (ciencia transdisciplinaria), aporta explicaciones para comprender los procesos mentales (percibir, actuar, aprender y recordar), en términos de actividades del encéfalo; su misión es tratar de explicar cómo actúan millones de células nerviosas individuales en el encéfalo para producir la conducta y cómo, a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente, incluyendo la conducta de otros individuos (Kandel, Schwartz, y Jessell, 2001).

Esta ciencia, básicamente entrelaza un número importante de disciplinas (Anatomía, Fisiología, Neuroanatomía, Neurología, Bioética, Bioquímica, Farmacología, Patología, Biología, Física, Química, Psicología, Antropología, entre otras) que aportan su episteme al estudio de la interrelación entre el Sistema Nervioso (funcionamiento neuronal) y la conducta (comportamiento del ser humano). Adicionalmente, Salas (2003) nos dice que la Neurociencia es un constructo que no sólo no debe ser considerada como una disciplina, sino que es una amalgama de ciencias cuyo sujeto de investigación es el sistema nervioso con particular interés en cómo la actividad del cerebro se relaciona con la conducta y el aprendizaje. De la afirmación del autor deriva la importancia de abordar el estudio de la neurociencia más allá del enfoque

meramente de la administración. Las neurociencias están concebidas como la conjunción de diversas disciplinas que se encargan de estudiar las estructuras, funciones, bases moleculares y patologías del sistema nervioso, y como esa interacción, constituyen la base biológica de la conducta humana. Según Palma (2012). Define a las neurociencias como:

Un camino para entender más el cerebro. Si bien, está en sus primeros años de desarrollo y aún se está alimentando de otras ciencias como la psicología, la biología, la neurología, la antropología, entre otras; a través de ellas se pretende describir y entender el cerebro humano -y el sistema nervioso, para explicar y pronosticar los diferentes procesos cerebrales que conllevan a conductas. (p. 245)

Estas ciencias han demostrado que aportará saberes en el campo empresarial, el cual es lo que nos compete, específicamente en el proceso de toma de decisiones, Según lo afirmado por Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara y Román (2006). Sin embargo, aunque las neurociencias han estudiado abundantemente los mecanismos cerebrales que intervienen en la toma de decisiones de los individuos y sus emociones, aún no ha terminado de enlazar la totalidad del misterioso sistema que representa el cerebro humano.

Para entender estas ciencias, es necesario estudiar por separado cada uno de los elementos que conforman el sistema nervioso, justificado en lo complejo de cada uno de estos campos, adicional, es importante evaluarla desde enfoques de tipo multidisciplinario, de forma de permitir construir una perspectiva global y holística. Sin esta condición, es completamente imposible entender la complejidad del comportamiento humano, únicamente con el estudio de las estructuras o funciones del sistema nervioso. A nivel estructural se hace interesante conocer, ¿cuáles? son los lóbulos, bien sea el frontal (fundamentales para planificar y ejecutar los comportamientos aprendidos e intencionales), el occipital, los temporales. Aunque se atribuyen diversas funciones específicas a cada lóbulo, la mayoría de las actividades requieren la coordinación entre múltiples áreas de ambos hemisferios, así que las estructuras pueden ser separables.

Existen estructuras diversas, quiere decir que no se dividen solo por lóbulos, sino que también se dividen en órganos que están en el mismo sistema nervioso, ejemplo. El hipocampo (relacionado con el aprendizaje, la navegación espacial y el comportamiento), el hipotálamo (Responsable de poner en marcha y coordinar entre sí, parte de los procesos que nos permiten sobrevivir y adaptarnos a situaciones cambiantes), la amígdala (perceptor de emociones y produce conductas de reacción al miedo), el bulbo olfatorio (principal núcleo de procesamiento de la información olfativa), entre otras estructuras que cumplen una función específica. Citamos como ejemplo que el olfato requiere de varias estructuras, entre ellos el bulbo olfatorio, así como también, otros procesos relacionados para darle un valor a ese olor en específico.

Una función medular que se genera es la cognición, conocida como la capacidad de generar conocimientos, la memoria, la motivación y las emociones que manifestamos. La memoria utiliza varias estructuras, aunque hasta hoy no ha sido posible conocer con exactitud donde se registran o almacenan los recuerdos. Las funciones del sistema nervioso, existen gracias a la interacción de varias estructuras, sin embargo, aunque pueda estudiarse en forma independiente, sino es interrelacionada no podrá entenderse como se genera el conocimiento o un comportamiento.

Las neurociencias han descubierto que no existe una memoria sino varias y que estas, son un conjunto de circuitos neuronales que se refuerzan y se asocian. Existen áreas cerebrales para diferentes memorias y a cada paso la construcción, almacenamiento y recuperación de recuerdos, pueden ser influenciados o distorsionados con respecto al suceso original. Tomando la afirmación relacionada a la generación cognitiva y considerando esta investigación desde una perspectiva multidimensional, vemos pertinente recurrir a lo afirmado por Morín (1999), en uno de sus tratados sobre el pensamiento complejo para describir el concepto de conocimiento:

...El conocimiento no es nunca un reflejo de lo real, sino siempre traducción y reconstrucción, es decir lleva consigo el riesgo de error. Conocer y pensar no es llegar a una verdad totalmente cierta, es dialogar con la incertidumbre. (p.76)

Esto nos lleva a reflexionar y considerar lo descrito por el filósofo Avicena, quien para hacer referencia al conocimiento para la toma de decisiones, describía al sujeto que ejecuta esta, como el hombre volante, asegurando que el sujeto es incapaz de conocerse a sí mismo, si no conoce algo distinto que a él mismo. De esta afirmación, podemos reconocer que el gerente que toma decisiones, necesita conocer el entorno en el cual se desenvuelve, la cultura social que acompaña la organización en la que se desempeña y tener las competencias cognitivas que le permitan construir las vías que mitiguen las complejidades a las que debe adversar.

Retomando el hilo sobre las neurociencias, decimos que las estructuras están directamente relacionadas con las bases moleculares, estas se encuentran representadas por los neuroquímicos que viajan entre las mismas estructuras. Un descubrimiento importante de las neurociencias ha sido el hallazgo de los circuitos de recompensa, se trata de mecanismos de placer que involucran a diferentes regiones cerebrales que se encuentran comunicadas mediante los neurotransmisores.

Según los descubrimientos de las neurociencias, la base molecular de la motivación, está centrado en la dopamina, el cual es un mensajero químico involucrado en la motivación, el placer, la memoria y el movimiento, entre otras funciones. Dentro del cerebro, el placer se produce a través de la liberación de dopamina en el núcleo *accumbens*, región denominada centro de placer del cerebro. (Manes, 2016).

Durante la investigación, los autores encontraron el estudio de Schultz, Apicella y Ljungberg (1993), Investigadores de la Universidad de Cambridge, el cuál consistió, en realizar pruebas de acondicionamiento a simios, lo cual condujo a probar que la mayor segregación del neuroquímico denominado dopamina, no era producida por la recompensa que les daban los investigadores a los primates tras concluir un ejercicio, sino que ocurría antes de que los simios recibieran su recompensa.

Aplicado este conocimiento al ser humano, significa que cuando este manifiesta expectativas positivas, las emociones expresadas vienen acompañadas del aumento

del neuroquímico; es decir, los pensamientos positivos generan una serie de cambios a largo plazo, entre ellos: capacidad de concentración y memorización.

El cerebro es fundamentalmente un órgano adaptativo, el cual se describe como la capacidad del sistema nervioso para modificarse o adaptarse a los cambios, ocurriendo un reacomodo de las neuronas, haciendo nuevas conexiones para ajustar sus actividades en respuestas a las nuevas situaciones de cambios, este proceso se ha mostrado en cerebros de personas en edad adulta, así como también, la producción de nuevas neuronas en algunas regiones del cerebro adulto. A este fenómeno se le ha definido *neuroplasticidad*. (Manes, 2016). Por último se registran hormonas dentro del sistema nervioso, las cuales son estudiadas por la genética y biología molecular, que permiten comprender funciones que devienen en patologías, pero para los efectos de esta investigación por ahora es irrelevante profundizarlo.

LOBULO FRONTALES Y FUNCIONES EJECUTIVAS

Las funciones más complejas del humano, entre ellas las funciones ejecutivas son soportadas principalmente por la corteza prefrontal (Goldberg, 2001), participan en el control, la regulación y la planeación eficiente de la conducta humana, también permiten que los sujetos se involucren exitosamente en conductas independientes, productivas y útiles para sí mismos (Lezak, Howieson, y Loring, 2004).

Estas funciones son definidas como una serie de procesos, cuyo principal objetivo es facilitar la adaptación a los cambios, opera por medio de la modulación de habilidades cognitivas básicas; representadas en procesos aprendidos a través de la repetición e incluyen habilidades de tipo motoras y cognitivas, tales como lectura, memorización o el lenguaje (Burgess, 1997). Este sistema es optimizado en situaciones que requieren la operación de diversos procedimientos cognitivos, y es muy necesario al momento de plantearse la necesidad de formular nuevos planes de acción, selección y definir secuencias apropiadas de respuesta. Es motivado a esto, que en la mayoría de las situaciones cotidianas se hace necesaria la adaptación conductual y la creación de nuevos patrones de procesamiento, cuando no se encuentran soluciones para enfrentar una situación en particular. (Burgess, 1997).

TOMA DE DECISIONES

Las decisiones son producto de una interacción entre la mente y el contexto, Según el Grupo Banco Mundial, en su informe: *Mente Sociedad y Conducta* (2015), afirma que se debe prestar atención al modo en que el ser humano piensa y a la forma en que el contexto y las vivencias influyen, pero para tratar de entender a profundidad las motivaciones que conducen al ser humano a una toma de decisiones, debe considerarse tres principios: pensamiento automático, pensamiento social y pensamiento basado en modelos mentales.

Según Robins y Hayes (1997), El pensamiento automático es aquel que surge en forma espontánea, es breve y hasta pueden no reconocerse. Considerando lo afirmado, podemos decir que en los diversos modelos económicos, el gerente, recaba información y señales del entorno, y con visión al futuro toma decisiones meditadas en el presente, con el objeto de alcanzar objetivos invariables a largo plazo. Como consecuencia se originan dos procesos utilizados por los individuos al pensar: el automático, asociativo y de poco esfuerzo y el deliberativo, seriales y reflexivos. (Kahneman, 2003).

Tabla 1. Procesos utilizados por los individuos al pensar

Sistema Automático	Sistema Deliberativo
Toma en cuenta lo que viene a la mente de manera automática (marco Estrecho)	Toma en cuenta un amplio conjunto de factores pertinentes (marco amplio)
No exige esfuerzo	Exige Esfuerzo
Se basa en asociaciones	Se basa en razonamientos
Es intuitivo	Es reflexivo

Fuente: Kahneman (2003)

En su mayoría, las personas se auto consideran pensadores deliberativos, pero tienden a actuar con base a sus propios procesos de pensamiento, en forma automática y bajo la influencia de modelos mentales heredados. El pensamiento automático, influye en la mayoría de nuestras apreciaciones y decisiones, a menudo de manera contundente e incluso decisiva. La mayoría de los individuos, no tienen conciencia de muchos de los

factores que influyen en sus decisiones. Este pensamiento conduce a simplificar los problemas y verlos a través de marcos estrechos, completamos la información faltante en función de nuestros supuestos acerca del mundo, y evaluamos las situaciones a partir de las asociaciones que nos vienen a la mente, de manera automática y de los sistemas de creencias que damos por sentados. Los individuos estamos sujetos a las influencias y preferencias sociales.

Para ellos es importante la conducta de sus pares y la forma como encajan en los diversos círculos sociales, inclusive imitamos conductas. El ser humano es inherentemente social, en consecuencia, las decisiones a menudo están influidas por lo que otros piensan y hacen, de igual manera por lo que el grupo en que nos desenvolvemos esperan de nosotros, en este punto encaja lo que se denomina el pensamiento social. Basado en lo anterior, podemos afirmar que: el ser humano siempre estará influenciado por su entorno social y en función de este fenómeno social, aprende a modelar conductas y decisiones con la firme intención de ser aceptados en el círculo social en el cual se desenvuelven, y alinear sus decisiones en función del pensamiento social.

Las preferencias e influencias sociales pueden llevar a las organizaciones y su entorno, a establecer patrones colectivos de conducta que se refuerzan a sí mismos. En ocasiones, estos patrones pueden ser valiosos y se muestran como esquemas de confianza y valores compartidos, pero cuando las conductas grupales influyen en las preferencias individuales, y estas se combinan, las organizaciones pueden terminar coordinando actividades en torno a un eje central compartido, que puede ser desaconsejable o incluso destructivo.

La segregación racial o étnica y la corrupción son solo dos ejemplos de estas situaciones. Cuando en una organización surgen puntos coordinados que se refuerzan a sí mismos, puede ser muy difícil modificarlos. Cuando los individuos piensan, en general no emplean conceptos inventados por ellos mismos, utilizan conceptos, categorías, identidades, prototipos, estereotipos, argumentos causales y cosmovisiones extraídas de su entorno.

Todo lo anterior es un ejemplo de pensamiento basado en modelos mentales, los cuales influyen en la forma como percibimos e interpretamos nuestro entorno. Para ampliar el concepto, hacemos referencia a lo descrito por Nietzsche (2012), en un trabajo que se publicara posterior a su muerte en el que hacía referencia a dos tipos de pensamiento basados en modelos mentales: el conceptual, en el cual el individuo es preso de su propia trampa conceptual, con valores limitados. Y el intuitivo, en el que el individuo sabe que se maneja dentro del caos y la incertidumbre, pero intenta entender y adaptarse a este. Los pensamientos basados en modelos mentales, provienen del aspecto cognitivo de las interacciones sociales al que la gente suele referirse como cultura. Esta, influye en las decisiones individuales, porque actúa como un conjunto de esquemas de significado interrelacionados que las personas emplean cuando actúan y toman decisiones.

Referente a esto podemos mencionar que el gerente venezolano posee maneras propias de ser, pues desarrollan su *Dasein*, referenciando a Heidegger (2005), impregnados de una cultura propia. Para entender el concepto de cultura: citamos a Granel, Garaway y Malpica (2000) quien lo define como “todo aquello que comparten todos, o casi todos los integrantes de un grupo social”

Los modelos mentales, creencias y prácticas sociales suelen arraigarse profundamente en los individuos, tendiendo a que se internalicen aspectos de la sociedad, dando por sentado de que son hechos sociales inevitables. Los modelos mentales de los individuos, configuran su comprensión acerca de lo que es correcto, lo que es natural y lo que es posible en la vida. Las estructuras y las relaciones sociales a su vez, son la base del sentido común, que se construyen socialmente y que representan las evidencias, las ideologías y las aspiraciones que los individuos dan por sentado y utilizan para tomar decisiones, y que en algunos casos profundizan las diferencias sociales.

Finalmente, para entender el tema que aborda la toma de decisiones respondiendo a una incógnita que tal parece las neurociencias ha logrado responder, de ¿Cómo

tomamos decisiones?, consideramos lo afirmado en un video ponencia por Manes (2016) quien lo describe esta acción de la manera siguiente:

Para tomar decisiones lógicas, analíticas, deliberadas, se requiere conocer los porcentajes de riesgo y beneficios de cada opción...-sin embargo- no siempre sabemos estos datos... por suerte, gracias a los miles y miles de años de evolución de nuestro cerebro, el sistema nervioso desarrolló un proceso de toma de decisiones que usamos la mayor parte del día, -un proceso- que es automático, que nos llega a la consciencia... la cual está influenciada por las emociones que estemos viviendo, por experiencias, emociones y memorias previas, así como por un contexto que está en un continuo cambio y por las personas que nos rodean.(1m,39s)

En consecuencia, la emoción no es solo la guía principal para decidir, sino, que esta desempeña un importante papel en este proceso, y que puede guiar y contribuir a tomar decisiones ventajosas para el individuo. Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara, y Román (2006).

CREATIVIDAD Y ASERTIVIDAD

Para Carson (2013), Investigadora de la Universidad de Harvard, comparó el funcionamiento del cerebro de personas especialmente creativas con otras con diferentes cualidades. En el ejercicio científico, participaron dos grupos de sujetos y se trataba de probar su capacidad para abstraerse utilizando estímulos acústicos mientras resolvían tareas que exigían una gran concentración. El resultado obtenido, fue que las personas creativas se distraen con mucha más facilidad, son más sensibles a la percepción de estímulos sensoriales y, por ello, también más originales a la hora inventar asociaciones nuevas. Como consecuencia, frecuentemente registran dificultades para discernir lo importante de lo superfluo. El pensamiento especialmente creativo tiene la particularidad de que, en ocasiones, pueden establecerse asociaciones desmesuradas, y hasta insólitas.

Revisando la historia, podemos traer a colación a individuos faros, tal como lo define la Dra. Linarez, Z. (comunicación personal, 2019) Investigador docente de la Universidad de Carabobo al referirse a individuos especialmente creativos y visionarios, tales como: Steve Jobs o Bill Gates, genios del arte como Picasso, Dalí o músicos como Beethoven

o Mozart, de quienes su principal característica más relevante fue la de su pensamiento divergente el cual se define como Inteligencia Espacial, de acuerdo a la clasificación diseñada por el psicólogo Gardner (2011), dentro de su teoría de las inteligencias múltiples. La creatividad, para Boden (2004). puede definirse como la capacidad para generar nuevas ideas, comportamientos y objetos útiles para solucionar problemas. Según esta definición, el acto creativo viene definido tanto por su novedad como por su valor en un contexto determinado.

Por tanto, el proceso creativo se manifiesta en campos diversos, tales como el arte, la ciencia, la tecnología, los negocios, o las relaciones con otras personas. La creatividad definida por Barbot, Tan y Grigorenko (2013) no es un fenómeno individual, es colectivo, dependiente del momento en que se manifiesta, y que tiene una base biológica y una función social.

El efecto del entorno cultural en la creatividad puede ser profundo, no solo por favorecer o impedir la innovación, sino por la misma definición del proceso creativo. Una nueva idea u objeto no son considerados creativos hasta que una parte de la sociedad los reconoce como tales. Ejemplo de ello se manifiesta en la historia de Mendel con sus leyes de la herencia, van Gogh, entre otros.

Los investigadores encontraron en su investigación, la creencia de que existe una asociación entre la capacidad creativa y las enfermedades mentales, descritos a través de la historia como *entre genio y locura*, en esta frase se hace referencia a Platón (1998) cuando afirmaba que los poetas y filósofos tenían tendencia a padecer la *divina locura*, uno de los cuatro tipos de enfermedad mental que cataloga en el Fedro, y Aristóteles (2017) planteaba como una pregunta filosófica ¿Por qué los poetas y artistas tendían a ser melancólicos?.

Varios trabajos han descrito una clara asociación entre la creatividad humana y los trastornos del ánimo, tanto con trastornos depresivos como bipolares. Hacemos referencia nuevamente en las afirmaciones de la Dra. Linarez, Z. (comunicación personal, 2019), cuando describía al hombre faro, personas que se atrevían a

confrontar las reglas sociales para ir en búsqueda de nuevos descubrimientos, que después de pasado el tiempo, es reconocida su audacia por un círculo de poder de la sociedad. Haciendo referencia a la manipulación de las relaciones de poder, dentro de éstas, como intento de cercenar el desarrollo de las capacidades de estos hombres, que pongan en peligro su permanencia en dichas posiciones de poder.

Los autores del artículo inferimos que el gerente moderno no sólo necesita talento y conocimiento para que una idea visionaria tenga éxito, también es importante conjugar con el pensamiento confuciano, profundamente influenciado en la ética y cuando referenciaba al valor de la perseverancia, *Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies de objetivo; busca un nuevo camino para llegar a él.* En consecuencia, el Gerente que toma decisiones asertivas, debe no dejarse desanimar por los posibles reveses que pueda afrontar, y debe acompañar sus decisiones con emoción, ética y entusiasmo. Describía Albert Einstein citado por Volpi (2015, p. 6) “La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento está limitado.”

Álvarez y Leefmans (2002) nos definen la conciencia como un proceso mental, es decir neuronal, mediante el cual nos percatamos de *nuestro yo* y de su entorno, así como de sus interacciones recíprocas en el dominio del tiempo y del espacio. Esto está directamente relacionado con el acto reflejo que registran los seres humanos al momento de tomar decisiones. El gerente acumula una gran cantidad de información, las organiza, parametriza y analiza las tendencias, evalúa los riesgos y al final es su intuición, quien acompañado de sus emociones, guía sus decisiones.

La labor diaria de todo directivo podemos dividirla en tres momentos: la espera de la asignación o la intención previa al análisis, la asignación y todo el trabajo ejecutivo previo a la toma de decisión y finalmente, la praxis directiva o la gestión gerencial. Al respecto de esto Libet (1985) nos dice que, si la intención final de actuar surge inconscientemente, la mera aparición de una intención podría no conscientemente prevenirse, a pesar de que su consumación en un acto motor podría ser controlada conscientemente. No es de extrañar, por lo tanto, que los sistemas religiosos y filosóficos crean insuperables dudas morales y psicológicas al castigar a las personas

por el simple hecho que tiene una intención mental o impulso de hacer algo inaceptable, aun cuando éste no cristalice. Para alcanzar decisiones creativas, el gerente moderno debe enmarcarse dentro del concepto de la metagerencia ecológica emocional, definido por Ibáñez, Castillo y Mujica (2018) como:

Los principios y valores fundamentales del ser, lo cual lo conduce a un estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa, así como su estabilidad ecológica de sí mismo y con el medio ambiente, por lo que va más allá de la gerencia tradicional, pues las emociones como variable intangible puede influir notablemente en la toma de decisiones. (p. 212)

El concepto explica la necesidad de crear gerentes con un pensamiento complejo, dentro de un paradigma que ellos definen ecológico, que muestra la necesidad del fortalecimiento psicoemocional de quien toma decisiones para generar innovaciones creativas. De todo lo descrito se concluye que para que el gerente tome decisiones creativas y con un alto nivel de asertividad, debe existir un equilibrio entre el entorno, enmarcado en lo definido por Ibáñez, Castillo y Mujica (2018), como estabilidad ecológica y poseer sólidos principios éticos y morales, pues estos valores aunque ocultos, pueden influir notablemente en las motivaciones y su conducta. Su razón, muchas de nuestras decisiones son ejecutadas por nuestro inconsciente.

Este inconsciente al que se hace referencia, lejos de ser freudiano, es más bien cognitivo, este inconsciente es el encargado de la codificación de estímulos simples y familiares, seguramente porque no pasa de ser un proceso automático de activación de representaciones existentes en el sistema mental de conocimiento, frente al carácter constructivo y abierto de las representaciones a que da lugar la percepción consciente (Froufe, 2000a; 2000b) y éste en particular, juega un rol protagónico en el mundo gerencial y directivo.

DISCUSIÓN Y APORTES

La neurociencia conductual enfocada en la toma de decisiones, viene a mostrarse como una disciplina exigente en relación a términos del grado de estudio que requiere, dado que para explicar la toma de decisiones del gerente, se hace necesario realizar

estudios de tipo transdisciplinarios y con esto sustentamos la necesidad de recurrir al estudio de la estructura cerebral y sus funcionalidades para tratar de dar explicación a los diversos aspectos de la conducta que asume el gerente que toma decisiones ante escenarios diversos. Tal como se menciona en el párrafo anterior, la neurociencia viene a mostrarse como una ciencia con múltiples posibilidades de desempeño en la investigación, pero para ello se necesita un alto nivel de trabajo colaborativo e interdisciplinario.

De lo expuesto deducimos que todo lo relacionado con la Gerencia y el talento humano, siempre ha de estar enfocado en la búsqueda de poner en práctica el conocimiento, y según Drucker (1999) el gerente debe dirigir y esa dirección no es una conducta nada pasiva o adaptable, es por ello que el conocimiento debe involucrarse en la manera de actuar para que los resultados deseados se concreten. Estas afirmaciones según Mujica (2010) vienen a sustentar la denominada corriente de Taylor y Fayol, las cuales permitieron abrir nuevos modelos o paradigmas administrativos. En este sentido hacemos mención de Mujica (2010) quien asegura:

La administración tiende a fundamentarse en una epistemología paracientífica, que plantea que ninguna ciencia está definitivamente concluida, y que aparecen nuevos principios en detrimento de otros lo cual lleva acompañado simultáneamente de transformaciones que cambian constantemente los enfoques de ver las cosas, tal como ha venido sucediendo dentro de las Ciencias Administrativas.(p. 24)

El alcance del pensamiento administrativo es tan cambiante como la misma sociedad, argumentación que se sustenta en la experiencia histórica, sobre teorías o modas que emergidas tiene una vigencia temporal, porque son sustituidas por nuevas. Esta afirmación es respalda por la teoría de la autocriticabilidad organizada, que muestra como postulado, la afirmación de que la mejor manera de organización, es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

De lo anterior se concluye que las organizaciones deben seguir lo aportado por la filosofía Confuciana, y desarrollar estrategias competitivas para la implementación de actividades que permitan la formación epistémica de la gerencia. Recordemos lo escrito

por Marx y Engels (2010) “Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo.” (p. 17)

Para finalizar se deduce que la cantidad y calidad del contenido axiológico, epistémico, ontológico, político, social y empático que circunscribe al inconsciente, incidirá en la decisión que éste tomará, como acción pertinente, surge la gran necesidad de educar, con los más altos estándares, nuestro inconsciente cognitivo. El estudio prosigue y se estima que las neurociencias hagan más aportes a los ya hecho, en función de dar respuesta a las tantas incógnitas que han surgido a través de los diversos trabajos llevados a cabo por investigadores.

REFERENCIAS

- Aristóteles (trad. 2017). **Problemas**. Madrid, España: Titivillus. Recuperado de: <https://josefranciscoescribanomaenza.files.wordpress.com/2017/03/problemas-aristoteles.pdf>
- Álvarez, F., y Leefmans, J. (2002). **La última frontera de la Neurociencia**. *Letras Libres* (42), 36-40. Disponible en: http://www.letraslibres.com/sites/default/files/pdfs_articulos/pdf_art_7542_6555.pdf
- Barbot, B., Tan, M. y Grigorenko, E. (2013). **The Genetics of creativity: the generative and receptive sides of the creativity equation**. En: Vartarian O, Bristol AS, Kaufman JC, editores. *Creativity's Neuroscience*. Cambridge: MIT Press.
- Boden, M. (2004) **The creative mind: Myths and mechanisms**. 2. Edition. London: Routledge.
- Burgess, P. (1997). **Theory and methodology on executive functions research**. P. Rabbit (Ed.), *Methodology of frontal and executive function* (pp. 81-111). Londres: Psychology Press.
- Carson, S. (2013). **Tu cerebro creativo. 7 pasos para maximizar la innovación en la vida y en el trabajo**. Barcelona. Profit Editorial.
- Descartes, R. (trad. 2004). **Discurso del Método**. España: Universales
- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, Barcelona, España.

- Froufe, M. (2000a). **¿Se puede investigar objetivamente la (“in”) experiencia subjetiva? Innovaciones metodológicas en el estudio del inconsciente.** *Psicothema* 12 (2), 241-244. Disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/556.pdf>
- Froufe, M. (2000b). **Inconsciente Cognitivo: La Mente Oculta.** *Psykhē* 9(1), 3-11. Disponible en: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/147/145>
- Gardner, H. (2011) **Inteligencias Múltiples: La Teoría en la Práctica.** España: Pardo Ibérica.
- Goldberg, E. (2001). **The executive brain, frontal lobes and the civilized mind.** Nueva York: Oxford University Press.
- Granell, E., Garaway, D., y Malpica, C. (2000). **Éxito Gerencial y Oportunidades en Venezuela.** Editorial IESA. Caracas. Venezuela.
- Grupo Banco Mundial (2015). **Informe sobre el desarrollo mundial.** Panorama mundial. Mente, Sociedad y Conducta. Disponible en: <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/Overview-Spanish.pdf>
- Heidegger, M. (trad. 2005). **El ser y el tiempo.** México: Fondo de Cultura Económica
- Hipócrates (trad. 2000). **Tratados Hipocráticos.** España: Gredos, S.A.
- Ibañez, N.; Castillo, R. y Mujica, M. (2018). **Epistemología de la gerencia y sus métodos.** España: Académica Española
- Kahneman, D. (2003). **Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics.** *American Economic Review*, 93 (5): 1449–75.
- Kandel, E., Schwartz, J. y Jessell, T. (2001). **Principios de Neurociencia** (4ta edición.). España: McGraw-Hill. Interamericana de España.
- Lezak, M., Howieson, D. y Loring, D. (2004). *Neuropsychological assessment.* Nueva York: Oxford University Press.
- Libet, B. (1985). **Unconscious cerebral initiative and the role of conscious will in voluntary action.** *Behavioral and Brain Sciences*, 8 (04), 529- 539. doi:10.1017/S0140525X00044903
- Manes, F. (26 de enero de 2016). Toma de decisiones y creatividad. Perspectivas de la neurociencia [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=KO6ju_qIUk4. Minuto 1:39

- Martínez-Selva, J., Sánchez-Navarro, J. y Bechara, A. y Román, F. (2006). **Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones.** *Revista de Neurología*; 42(7), 411-418.
- Marx, C. y Engels, F. (trad. 2010). **Tesis sobre Feuerbach y otros escritos filosóficos.** Caracas, Venezuela: El perro y la rana. Recuperado de: <http://www.cenal.gob.ve/wp-content/uploads/2015/11/Tesis-sobre-Feuerbach.pdf>
- Morín, E. (1999). **La cabeza bien puesta. Repensar la reforma – Reformar el pensamiento.** Buenos Aires. Argentina: Nueva Visión
- Mujica, M. (2010). **Los Cambios Percibidos en el ámbito de Las ciencias administrativas. Una perspectiva crítica.** M. Mujica (Comp.) Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. 2da Edición ampliada. Valencia, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. pp. 17 – 84.
- Nietzsche, F. (trad. 2012). **Sobre verdad y mentira en sentido extramoral y otros fragmentos de filosofía del conocimiento.** Madrid, España; Tecnos.
- Palma, H. (2012). **Infidelidad genética y hormigas corruptas. Una crítica al periodismo científico.** Buenos Aires: Teseo.
- Platón (trad. 1998). **Diálogos.** España: Gedisa, S.A.
- Robins, A. y Hayes, A. (1997) **Una valoración de la terapia cognitiva.** Psicoterapias cognitivistas y constructivistas Desclée de Brower, Bilbao, pp. 64-65.
- Salas, R. (2003). **¿La educación necesita realmente de la neurociencia?** Estudios pedagógicos. 29, 155-171. doi:10.4067/S0718-07052003000100011
- Schultz, W., Apicella, P. y Ljungberg, T. (1993). **Las respuestas de las neuronas de dopamina de mono a recompensas y estímulos condicionados durante los pasos sucesivos de aprender una tarea de respuesta tardía.** *Journal of Neuroscience*, 13 (3) 900-913; Doi:<https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.13-03-00900.1993>
- Squire, L., Spitzer, N., Du Lac, S., Gosh, A. y Berg, D. (2014). **Fundamental Neuroscience.** San Diego. E.E.U.U. Elsevier Science Publishing Co Inc. 4th Edition.
- Volpi, J. (2015). **Imaginación científica e imaginación literaria. De topos y arañas** [En línea]. *Revista de la Universidad de México. Nueva época*,132 <http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/articulo.php?publicacion=786&art=16519&sec=Art%C3%ADculos>

POLÍTICAS DE PUBLICACIÓN

La revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, es una publicación de carácter científico para la difusión del producto de la investigación en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, abierta al personal docente y de investigación, así como a los Estudiantes del Área de Administración, Gerencia, Ciencias Económicas y áreas fronterizas del conocimiento de Pregrado y Postgrado y Doctorado de instituciones universitarias y empresarios que estén organizados en líneas de investigación vinculadas a esta área de conocimiento, desde la perspectiva de la Transdisciplinariedad. La revista comienza sus actividades el 1-2017, siendo publicada en formato digital por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro).

La revista REGyO, pretende dar a conocer las actividades investigativas, desde las Líneas de Investigación que la auspician, realizadas en el marco de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, estando integrado su equipo Editorial por Docentes-Investigadores que interactúan como responsables de dichas Líneas de Investigación que coexisten integradas de manera dinámica en este ámbito académico, estando bajo la Coordinación y Gestión de la Línea Oficial de Investigación “**Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales**”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente al CIDPyMESMicro en esta Facultad.

OBJETIVO, MISIÓN Y VISIÓN DE LA REVISTA

La revista tiene como **objetivo**: difundir el conocimiento en las áreas temáticas de las ciencias gerenciales, entre la comunidad académica y profesional, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisiones bibliográficas, casos de estudio y otros que sigan una rigurosa

metodología investigativa con aportes significativos a las ciencias administrativas y gerenciales. Las producciones intelectuales son arbitradas anónimamente doble ciego.

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, lleva como **misión**: difundir entre la comunidad académica y profesional los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad relacionados con investigaciones en el área de ciencias administrativas y gerenciales, de autores venezolanos e internacionales, arbitrados por pares académicos de reconocida trayectoria. De esta manera, pretende contribuir a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento.

Se proyecta con la **visión**: Ser una publicación reconocida internacional nacional y local por la excelencia, calidad, y alto impacto de los resultados de la producción científica que se publica.

ENFOQUE Y ALCANCE

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, es una revista electrónica interdisciplinaria y transdisciplinaria, internacional y especializada en la divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, como uno de los Órganos difusores de la Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, estando abiertos a la Universalidad del Pensamiento.

PROPÓSITO Y COBERTURA TEMÁTICA DE LA REVISTA REGYO

La divulgación de artículos inéditos resultado de investigación sobre Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta,

ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, y elaborados por la comunidad académica nacional e internacional que posean alta calidad editorial y científica.

ORIGINALIDAD DE LOS ARTÍCULOS

La revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** exige la *originalidad del artículo*. El artículo no debe haber sido publicado previamente ni sometido a consideración por ninguna otra revista.

FORO DE LA REVISTA REGyO

La revista se enfoca en profesores, investigadores, empresarios y estudiantes de postgrado de todas las áreas de las de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales, y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios.

El Comité Editorial está constituido por prestigiosos Investigadores de Instituciones universitarias e investigadores empresarios y de gremios profesionales, cumpliendo con un 70% de investigadores externos a la institución editora, que avalan el alcance y trascendencia de la Revista.

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

El arbitraje externo forma parte de nuestra cultura corporativa como equipo de investigadores, donde es clave la crítica y la autocrítica de los resultados de las investigaciones propias y las producidas en alianza con nuestros pares.

La evaluación por pares es **doblemente anónima** (también llamado *modelo doble-ciego*), es decir, que se oculta a los autores la identidad de los evaluadores, y viceversa. Para evaluar los artículos, los revisores atenderán a **10 criterios** que han

sido claramente definidos por los consejos editoriales de las revistas. Los revisores completarán un formulario que será enviado (anónimamente) a los autores.

Cada criterio puntúa de 0 a 10, por lo que al hacer el promedio la puntuación más baja posible es 0, y la puntuación más alta es 10. En función de esta puntuación (**evaluación cuantitativa**) y de los comentarios de los revisores (**evaluación cualitativa**), el consejo editorial de cada revista decide si acepta o rechaza el artículo, si solicita un reenvío del texto.

El proceso de evaluación de artículos consta de tres fases. **Fase 1:** El equipo editorial enviará el acuse de recibo de los trabajos y colocará la fecha de recibo, se envía el artículo a los pares evaluadores externos, quienes contarán con un tiempo máximo de quince días continuos para enviar su dictamen de la obra. **Fase 2:** Una vez enviado el dictamen por parte de los pares, se procede a reenviar las sugerencias al autor, el cual contará con un tiempo aproximado de quince días continuos a partir de la fecha de envío.

Las correcciones recomendadas por los árbitros tienen la finalidad de ayudar al autor a mejorar su trabajo hasta lograr la calidad de publicación en atención al rigor científico. Las modificaciones son revisadas por un árbitro y un miembro del Comité Editorial. **Fase 3:** Si las evaluaciones son positivas, el Comité Editorial decide la publicación del artículo, y se coloca la fecha de aceptación. Por el contrario, si son negativas, se rechaza. En caso de un dictamen positivo y uno negativo, se envía a un tercer par y según su evaluación se tomará una decisión editorial.

Al terminar el proceso de evaluación se enviará un informe al autor en el que figure la decisión tomada por los evaluadores (publicar; publicar solo si se incorporan observaciones, sugerencias o comentarios realizados de forma o de forma y fondo; no publicar).

En el caso del dictamen «no publicar» significa que se excluye el referido trabajo, y los evaluadores no están obligados a dar explicaciones al respecto, salvo al Consejo Editorial. En cualquier caso, serán criterios excluyentes: 1) no abordar el ámbito científico ni las temáticas de la revista; 2) no respetar los criterios formales establecidos. Solo se publican los artículos que aprueben el arbitraje.

La decisión **final** de publicar corresponde al Comité Editorial. La decisión de los árbitros y el Comité Editorial es **inapelable**.

El trabajo de arbitraje es **secreto**. El Comité Editorial **no discute** con los autores las recomendaciones de los árbitros ni del Comité.

Toda la comunicación es exclusivamente **vía electrónica**.

Los artículos aceptados serán publicados en orden a la capacidad de funcionamiento operativo y logístico de la revista, por lo tanto no asumimos el compromiso de publicar en tiempo y fecha determinada a solicitud de los potenciales autores colaboradores.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** proporciona un acceso abierto a su contenido, basado en el principio de que ofrecer al público un acceso libre a las investigaciones ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.

Todos los artículos publicados por REGyO están disponibles de inmediato en todo el mundo por internet bajo una licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**. Esto significa:

- Todos tienen acceso gratuito e ilimitado al texto completo de todos los artículos publicados en revistas REGyO
- Todos son libres para copiar, distribuir y comunicar públicamente el material publicado siempre y cuando se reconozca 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.

PERIODICIDAD O FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN

La revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** tiene una periodicidad semestral, editada por la Universidad de Carabobo (Venezuela). Está adscrita Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de dicha institución editora.

Se publica en los meses de Junio y Diciembre, lo que corresponde a dos números anuales: Enero-Junio y Julio-Diciembre. La revista inició en el año 2017 con periodicidad semestral, con publicación de dos fascículos al año, en los períodos enero-junio y julio-diciembre. Se apega a la modalidad de publicación continua, con las siguientes fechas de cierre para cada uno de los fascículos del año: Periodo 1: enero-junio: 1º de enero del respectivo año de publicación. Periodo 2: julio-diciembre 1º de julio del respectivo año de publicación.

CÓDIGO DE ÉTICA Y MALAS PRÁCTICAS EDITORIALES

Nuestra revista tiene como referencia el [Código de conducta y buenas prácticas](#) que promulgó el Comité de Ética en Publicaciones (*Committee on Publications Ethics-COPE*) para editores de revistas científicas. Al mismo tiempo, todo trabajo, previo a su envío a los árbitros se revisa de posible plagio con el software Ithenticate. y sean evaluados por pares destacados en el ámbito académico, contribuyendo, de esta manera, a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento, garantizando una adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores, asegurando la calidad de lo publicado, protegiendo y respetando el contenido de los artículos así como la integridad de los mismos.

Asimismo, se considera a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la *American Psychological Association (APA)* 7a edición. Para ello se procede a resumir los compromisos de los autores, de los árbitros o revisores y de los editores:

Compromisos de los autores

- **Originalidad y plagio:** Los autores de manuscritos aseguran que el trabajo es original, que no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de

trabajos ya publicados por los autores. Además confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

- **Publicaciones múltiples y/o repetitivas:** El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica. La propuesta simultánea de la misma contribución a múltiples revistas científicas es considerada éticamente incorrecta y reprobable.
- **Lista de fuentes:** El autor debe proporcionar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.
- **Autoría:** En cuanto a la autoría del manuscrito, los autores garantizan la inclusión de aquellas personas que han hecho una contribución científica e intelectual significativa en la conceptualización y la planificación del trabajo como en la interpretación de los resultados y en la redacción del mismo. Se deben jerarquizar los autores conforme a su nivel de responsabilidad e implicación.
- **Acceso y retención:** Si los editores lo consideran apropiado, los autores de los artículos deben poner a disposición también las fuentes o los datos en que se basa la investigación, que puede conservarse durante un período razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de agencias y/o de proyectos de los que surge el artículo de la investigación.
- **Errores en los artículos publicados:** Cuando un autor identifica en su artículo un importante error o una inexactitud, deberá inmediatamente informar a los editores de la revista y proporcionarles toda la información necesaria para listar las correcciones pertinentes en la parte inferior del mismo artículo.
- **Responsabilidad:** Todos los autores aceptan la responsabilidad de lo que se ha escrito. Los autores se comprometen también a que se ha realizado una revisión de la literatura científica más actual y relevante del tema analizado, teniendo presente de forma plural las diferentes corrientes del conocimiento.
- **Compromiso de firmar el acuerdo de publicación,** manifestando que el contenido del trabajo enviado a la revista es original e inédito: no ha sido publicado, no es duplicado ni redundante, además no está siendo sometido simultáneamente a arbitraje para su publicación por ningún otro medio de

difusión, y por último que los datos presentados son originales y verídicos, entre otros.

Compromisos de los árbitros o revisores

- **Contribución a la decisión editorial:** La revisión por pares es un procedimiento que ayuda a los editores para tomar decisiones sobre los artículos propuestos y también permite al autor mejorar la contribución enviada para su publicación. Los árbitros o revisores asumen el compromiso de realizar una revisión crítica, honesta, constructiva y sin sesgo, tanto de la calidad científica como de la calidad literaria del escrito en el campo de sus conocimientos y habilidades.
- **Respeto de los tiempos:** El árbitro o revisor que no se sienta competente en la temática del artículo que debe revisar o que no pueda terminar la evaluación en el tiempo programado lo notificará de inmediato a los editores. Los revisores se comprometen a evaluar los trabajos en el tiempo menor posible para respetar los plazos de entrega.
- **Confidencialidad:** Cada manuscrito asignado debe ser considerado como confidencial. Por lo tanto, estos textos no se deben discutir con otras personas sin el consentimiento expreso de los editores.
- **Objetividad:** La revisión por pares se realizará de manera objetiva. No se considera adecuado ningún juicio personal sobre los autores de las contribuciones. Los revisores están obligados a dar razones suficientes para sus valoraciones. Los revisores entregarán un informe crítico completo con referencias adecuadas según protocolo de revisiones de *la revista* y las normativas públicas para los revisores; especialmente si se propone que el trabajo sea rechazado. Están obligados a advertir a los editores si partes sustanciales del trabajo ya han sido publicadas o están bajo revisión para otra publicación.
- **Visualización de texto:** Los revisores se comprometen a indicar con precisión las referencias bibliográficas de obras fundamentales posiblemente olvidadas por el autor. El revisor también debe informar a los editores de cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Información confidencial o información obtenida durante el proceso de revisión por pares debe considerarse confidencial y no puede utilizarse para propósitos personales. Los revisores sólo revisan un manuscrito si no existen conflictos de interés.

Compromisos de los editores

- **Decisión de publicación:** Los editores garantizarán la selección de los revisores más cualificados y especialistas científicamente para emitir una apreciación crítica y experta del trabajo, con los menores sesgos posibles.
- **Honestidad:** Los editores evalúan los artículos enviados para su publicación sólo sobre la base del mérito científico de los contenidos, sin discriminación de raza, género, orientación sexual, religión, origen étnico, nacionalidad, opinión política de los autores.
- **Confidencialidad:** Los editores y los miembros del grupo de trabajo se comprometen a no divulgar la información relativa a los artículos enviados para su publicación a otras personas que no sean autores, revisores y editores. Los editores y el Comité Editorial se comprometen a la confidencialidad de los manuscritos, sus autores y revisores, de forma que el anonimato preserve la integridad intelectual de todo el proceso.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Los editores se comprometen a no utilizar en sus investigaciones contenidos de los artículos enviados para su publicación sin el consentimiento por escrito del autor.
- **Respeto de los tiempos:** Los editores son responsables máximos del cumplimiento de los límites de tiempo para las revisiones y la publicación de los trabajos aceptados, para asegurar una rápida difusión de sus resultados.

PUBLICACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO

La *revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* en ninguna etapa del proceso editorial se establece costos, el envío de artículos, la edición, publicación y posterior descarga de los contenidos es de manera *gratuita* dado que la revista es una publicación académica sin ánimo de lucro. **No cobramos cuotas** por envío, procesamiento y publicación de artículos, la revista no retribuye económicamente a los autores, revisores y al equipo editorial por sus contribuciones en la revista.

AVISO DE DERECHOS DE AUTOR

1. Los autores/as conservarán sus derechos de autor y garantizarán a la revista el derecho de primera publicación de su obra, el cual estará simultáneamente sujeto a la Licencia de reconocimiento de Creative Commons, (CC BY-NC-SA). Puede

consultar desde aquí la [versión informativa y el texto legal](#) de la licencia., que permite a terceros compartir la obra siempre que se indique su autor y su primera publicación en esta revista.

2. Los autores/as podrán adoptar otros acuerdos de licencia no exclusiva de distribución de la versión de la obra publicada (p. ej.: depositarla en un archivo telemático institucional o publicarla en un volumen monográfico) *siempre que se indique la publicación inicial en esta revista.*
3. Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

El equipo Editorial, incentiva la difusión del conocimiento, no obstante los diferentes autores colaboradores de los respectivos números publicados, son por sí mismos responsables de sus artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos, no haciéndose solidarios con ellos, ni la Universidad de Carabobo, ni el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), ni el equipo Editorial de la revista, en aras de la objetividad y ética de su misión como difusor del conocimiento

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, y su equipo editorial no se hacen responsables, en ningún caso, de la credibilidad y autenticidad de los trabajos.

POLÍTICAS DE PRESERVACIÓN DIGITAL Y PROTOCOLO DE INTEROPERABILIDAD EMPLEADAS EN LA REVISTA

La *revista* REGyO, utiliza el sistema de preservación digital de la Universidad de Carabobo a través de DSpace OAI-PMH Data Provider, el cual ofrece servicios de preservación digital, en código abierto, buscando el objetivo de proporcionar y preservar de forma permanente el acceso al contenido digital generado a través de

nuestra publicación, independientemente a la plataforma utilizada en un momento dado. Además, permite compartir los contenidos digitales de forma segura entre las bibliotecas participantes para la cosecha de archivos por parte de diferentes bases de datos. Puede encontrarlo en el siguiente link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

La revista *Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* (REGyO), sigue de manera continua e ininterrumpida el proceso de resguardo de la revista, en particular, busca, para la preservación digital y garantizar el acceso tanto en el presente como en el futuro a los archivos y activos digitales.

ISSN: 1317-3337

Correo: revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Idiomas de publicación: Castellano

Año de inicio: 2017

Frecuencia de publicación: semestral

Lugar de edición: Valencia, Venezuela.

Entidad editora: Universidad de Carabobo

Unidad de adscripción: Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)

Editora: Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

Palabras clave de la revista: Administración, Gerencia, Economía, Contaduría, Sociología, Comunicación, Educación, Ética y Valores, Cultura y clima Organizacional, Emprendimiento, Ambiente y desarrollo, Tecnología y sociedad.

INFORMACIÓN LEGAL

Formalizada y aprobada su creación como Revista de la Universidad de Carabobo, por el Consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, según Oficio CF-748-11, Sesión No. 1205, según lo estipulado por el artículo 62, numeral 2, de la Ley de Universidades vigente en Venezuela.

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, tiene una periodicidad de publicación semestral. Es editada por la Universidad de Carabobo, Venezuela desde el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas de la institución editora.

La **revista REGyO**, se publica en la página web de las revistas de la Universidad de Carabobo <http://www.regyo.bc.uc.edu.ve>, en el portal web del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo <http://ww.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/>, y también se puede acceder a través del sitio web de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

La **revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, funciona en el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo –FaCES UC-, en el 1er. Piso. Edificio del Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Av. Salvador Allende, Bárbula, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo – Venezuela.

Teléfono: +58 (416) 641-2657.

Correo electrónico: revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Editores responsables: Dr. Miguel José Mujica Areurma (Fundador de la revista) y Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

INSTRUCCIONES PARA ENVIAR ARTÍCULOS

La revista está abierta a la recepción de contribuciones durante todo el año. Sin embargo, se realizan las invitaciones a las contribuciones para las recepciones de artículos entre febrero-abril y agosto-octubre.

Originalidad: El envío no debe haber sido publicado previamente ni enviado previamente a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en comentarios al editor), ni existe redundancia, autoplagio o plagio. **Se comprobará expresamente la**

ausencia de autoplagio o plagio. En el caso de que se detectara, el artículo sería automáticamente descartado.

Idioma: Se admitirán trabajos originales en castellano y en inglés. Con carácter excepcional el equipo editor valorará la admisión de trabajos en otras lenguas distintas a las mencionadas.

Contenido de los Trabajos: *La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* publica trabajos científicos en el ámbito de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, Se aceptan trabajos producto de investigaciones realizadas bajo el sentido dialógico de alguna de las diferentes perspectivas tanto cuantitativa, cualitativa, mixta u holística, respectivamente, indistintamente sea de Campo, Teórico, Documental o Factible, todos en cualquiera de sus diversos niveles y tipos. **El rango de páginas es entre 12 y 20 páginas**, incluyendo título, autores, resumen, contenido, gráficos y referencias bibliográficas.

Recepción de artículos: Se aceptan los artículos tipo 1, 2, 3 y 4, y se dará prioridad a los artículos tipo 1:

Tipo 1. Artículo original o de investigación Científica y tecnológica: presenta los resultados originales de proyectos terminados de investigación, bajo la modalidad de estudios empíricos, artículos teóricos, artículos metodológicos y estudios de casos.

Tipo 2. Artículo de reflexión: presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica sobre un tema específico.

Tipo 3. Artículo de revisión: documento en el que se analizan, sistematizan e integran los resultados de una investigación. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión de mínimo cincuenta referencias.

Tipo 4. Artículos de actualización científica que resuman el Estado del Arte del área específica de las ciencias gerenciales y administración, con un máximo de doce (12) páginas.

Preferencias: *La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* prefiere trabajos en equipos con enfoques interdisciplinarios, trabajos que incluyan investigadores en formación y que sean producto de investigaciones oficiales. No más de tres autores, salvo casos de productos de proyectos de investigación con un número mayor de autores, previa carta de la estructura de investigación al cual está adscrito el proyecto, indicando número de teléfono y dirección de correo electrónico para el proceso de verificación.

NORMAS PARA LA PREPARACIÓN DE ARTÍCULOS

El artículo debe ser enviado junto al *Acuerdo de publicación en la revista*. Estos deben ser enviados al correo electrónico revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Estilo: Uso correcto de las formas gramaticales y lingüísticas, redacción clara. Estilo científico objetivo, respeto a las fuentes utilizadas. Tolerancia, Cultural y tratamiento respetuoso. Fuente Arial tamaño 12, interlineado 1,5 pto. Entre párrafos debe ser el espaciado: antes 0 pto y después 12 pto. Títulos en letras mayúsculas

Presentación: Documento Word, documento no encriptado, archivo abierto.

Diseño de página: Márgenes: 2,54 cm cada lado. Tamaño: carta.

ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Título en castellano e inglés: Debe ser claro e informativo, y contener la esencia del trabajo, evite el uso de fórmulas o expresiones técnicas muy largas. Los mejores títulos son creados pensando en las palabras clave. Debe llevar una traducción al inglés. Entre 15 y 20 palabras. Título en castellano, letras en mayúsculas, arial 14. Título en inglés, letras en mayúsculas, arial 12

Identificación: en una nota al pie, con letra Arial, tamaño 8. Indique bajo el siguiente formato: [Estructura de Investigación: Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (**si procede**)], [Departamento, Dirección, Hospital Universitario (**obligatorio si procede**)], [Facultad (**recomendable**)], [Universidad, Institución de Educación Superior (**obligatorio**)], [Dirección postal (**si procede**)], [ciudad, y país (**obligatorio**)], [identificador único ORCID Publico (**obligatorio**)], [Correo electrónico (**institucional recomendable**)]

Resumen: El resumen no debe tener más de 150 palabras, en castellano y en inglés; y no debe contener referencias o abreviaturas o acrónimos sin explicación. Su resumen debe ser conciso e informativo y debe leerse bien como una pieza independiente. Se debe resumir el objetivo general del artículo, la metodología, así como los principales resultados y conclusiones. Asegúrese también de que su resumen contenga todos los términos de búsqueda probables, para ayudar a los indexadores que escanean solo el título y el resumen de los artículos. Si es posible, es beneficioso tener todas sus palabras clave escritas en el resumen. Fuente de letra Arial 10

Palabras clave: Incluya al menos 3 palabras y no más de 5. Trate de evitar términos demasiado amplios o especializados que podrían no tener sentido para un lector. Piense en las palabras que usaría para buscar en línea artículos sobre el mismo tema; estos a menudo son las mejores palabras clave. No necesariamente tienen que ser palabras sueltas; Las palabras clave pueden incluir frases cortas o términos que los investigadores de su campo reconocen fácilmente. Fuente: Arial tamaño 10
Al terminar las palabras clave en inglés, deberá incorporar el código JEL, al cual corresponde el tema de su artículo. En el siguiente link podrán consultar los códigos: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

Problema/Introducción: Proporcione el contexto o los antecedentes del estudio, es decir, la naturaleza del problema y su importancia. Describa la finalidad o el objetivo de investigación del estudio. No debe contener datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Cuando se utiliza una sigla en un texto, la primera vez que se

menciona debe transcribirse el nombre completo, seguido entre paréntesis de las siglas correspondientes. No utilizar notas de pie de páginas en el texto, ni anexos.

Materiales y métodos: Describa claramente los métodos, técnicas, instrumentos empleados, así como de manera detallada los procedimientos realizados. Indique claramente la manera cómo se hizo la selección de los sujetos que participaron en la investigación. Describa el tipo de análisis de los datos utilizados

Resultados: Estos deben ser pertinentes, relevantes y cónsonos con la temática y objetivos del estudio. Deben redactarse en pretérito. Las Tablas y cuadros deben estar en formato texto (no deben presentarse en forma de impresiones fotográficas). Las figuras los gráficos, fotografías u otras ilustraciones deben ser imágenes vectoriales a color en alta resolución en formato jpeg, .jpg, .png, y se deberán insertar después de ser mencionado y en secuencia lógica, con su respectiva numeración y demás requisitos con título y fuente. El contenido de tablas y cuadros en Arial tamaño 10. En las figuras, los títulos se colocan debajo de la misma. No repita el contenido de las Tablas o de las Figuras en el texto.

Discusión: Explique el significado de los resultados y sus limitaciones. Resalte los aspectos nuevos e importantes del estudio. Contraste sus resultados y postulados (convergentes o divergentes), con otras investigaciones relacionadas con su estudio.

Conclusiones: Establezca nexos entre las conclusiones y el objetivo del estudio. Esta sección debe ser clara y precisa, de extensión adecuada y concordante con los resultados del trabajo. (No lleva Número, **no se aceptan** en las conclusiones: gráficos, tablas, figuras, imágenes, esquemas o infografías, fotografías, videos, diagramas, mapas conceptuales).

Referencias: Sólo debe incluir aquellas referencias citadas en el texto. Se pueden citar: Artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de congresos. Artículos en colecciones. Capítulos de libro. Memorias de congresos. Libros, Tesis doctorales, Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web.

NORMAS PARA LOS ARBITROS

El Comité Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, se permite hacer las siguientes sugerencias con el fin de orientar el proceso de evaluación del artículo. No obstante, la lógica, experiencia y experticia de su persona son elementos vitales para este fin.

Las observaciones o justificación de la evaluación, que serán entregadas a los Autores, deben venir en el Formato anexo. El consejo técnico ejecutivo de la revista se encargará de eliminar su identificación antes de ser entregado a los autores, y así cumplir con el sistema doble ciego. Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas, y que le sea señalado al autor, que toda modificación sea subrayado en color amarillo para facilitar el proceso de certificación de que las observaciones realizadas por usted, fueron incluidos por el autor o autores.

Considerar:

- Importancia de la temática tratada.
- Originalidad del Trabajo
- Enfoque o diseño metodológico apropiado
- Resultados precisos y claramente presentados
- Pertinencia de la discusión
- Adecuación de las conclusiones con el propósito de la investigación
- Organización adecuada
- Normas de presentación y redacción acordes con las exigidas por la Revista
- Título que exprese el propósito de la investigación
- Extensión del artículo
- Literatura adecuada, actualizada a los últimos cinco años y citada correctamente

Categorías de recomendación. El dictamen concluirá en recomendar al editor las siguientes categorías: a)- Publicar, b)- Publicar con modificaciones de forma, c)- Publicar con modificaciones menores de fondo, d)- No publicar

FUNCIONES DEL ÁRBITRO

- Conocer la Política Editorial, Normas y Requisitos de publicación de la Revista.
- Revisar integralmente contenido y forma (redacción, palabras clave, estructura del resumen, adecuación del lenguaje, etc.) de los manuscritos sometidos a su consideración y proponer mediante la información vaciada en el instrumento, las medidas y modificaciones que se entiendan necesarias, de acuerdo con la política editorial, normas y requisitos de publicación de la revista.
- Requerir el cumplimiento de las Normas Éticas en los trabajos puestos a su consideración.
- Cumplir con el plazo estipulado por la revista para la revisión de los artículos (15 días continuos).
- Avisar oportunamente los posibles retrasos en la evaluación del artículo.
- Discreción, en caso de que el árbitro pueda inferir por algún motivo, conocer la identidad de los autores, debe evitar comentar o discutir con ellos su criterio y/o sugerir directamente las modificaciones al artículo.

Nota: El Instrumento anexo, está estructurado con el propósito de detectar las debilidades y fortalezas del manuscrito, por lo que se hace necesario la claridad, en cuanto a las modificaciones, sugerencias o aportes a los autores, en aras de la calidad del arbitraje. Sin embargo es aceptable adicionar el manuscrito con comentarios, siempre y cuando no identifique su identidad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa
y la microempresa del Estado Carabobo
Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.



Baremo para Evaluación de Artículos Científicos

Nombre del Evaluador (a) o árbitro/Institución: _____

Correo electrónico: _____

Fecha de recepción: _____

Fecha de la evaluación o arbitraje: _____

Título del Artículo: _____

TIPO DE ARTÍCULO:

INVESTIGACIÓN ___ REVISIÓN ___ REFLEXIÓN ___ ACTUALIZACIÓN CIENTÍFICA ___

Sección I

EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Marque con una "X" la calificación estimada. ESCALA: 1 = poco satisfactorio / 5 = muy satisfactorio

A	CALIDAD Y RELEVANCIA DEL TEMA PROPUESTO	1	2	3	4	5
B	ADECUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	1	2	3	4	5
C	ADECUACIÓN DEL ENFOQUE TEÓRICO	1	2	3	4	5
D	REDACCIÓN, PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TEXTO	1	2	3	4	5
E	USO ADECUADO DE LA BIBLIOGRAFÍA	1	2	3	4	5
F	VALORACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

Sección II

EVALUACIÓN CUALITATIVA

1. Pertinencia ¿El tema del artículo guarda relación con las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras y en áreas afines como la Ingeniería Industrial, Turismo, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, Ciencias políticas y Administración pública, Desarrollo Económico con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

Pertinente ___ No pertinente ___

Otro: Transdisciplinario pero pertinente a las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras y relacionadas con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios

Si ___ No ___

2. Originalidad. ¿Le parece que es un trabajo original?

Sí ____ No ____

Justifique su apreciación:

3. Contribuciones académicas y/o científicas. ¿Cuáles considera que son los aportes más importantes del artículo para el campo de las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, y en áreas afines con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

4. Revisión de la literatura pertinente al tema. ¿Hizo uso de la bibliografía de manera adecuada y oportuna?

Sí ____ No ____

Justifique su apreciación:

5. Claridad, consistencia y coherencia. ¿El artículo tiene coherencia interna, consistencia y claridad en su exposición? ¿Hay un buen manejo teórico/metodológico? ¿Tiene potencial heurístico para el campo de las Ciencias Gerenciales, Administración, Economía, Contaduría, financieras, Educación en el ámbito de la administración y gerencia, y en áreas afines con énfasis en los problemas de creación de empresas y desarrollo de negocios?

Sí ____ No ____

Justifique su apreciación:

6. ¿Tiene observaciones, sugerencias o comentarios para optimizar el artículo, basándose en su clasificación numérica de la sección anterior (sección I de este formulario de evaluación)?

Si ____ No ____

¿Cuáles?

7. De acuerdo con las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., su recomendación es:

Publicar ____

Publicar con modificaciones de forma ____

Publicar con modificaciones menores de fondo ____

No publicar ____

Como es lo usual en publicaciones arbitradas, en caso de que haya aceptado la publicación sujeta a las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., le enviaremos la nueva versión para que certifique que fueron incluidos por el autor o autores.

¡Gracias por su gentileza!

PUBLICATION POLICY

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is a publication of a scientific nature for the dissemination of the product of research in Administrative and Management Sciences, open to teaching and research staff, as well as to Students in the Area of Administration, Management, Economic Sciences and border areas of Undergraduate and Postgraduate knowledge and Doctorate of university institutions that are organized in lines of research linked to this area of knowledge, from the perspective of Transdisciplinarity. As of the number corresponding to semester 1-2017, the editions are being published in digital format on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro).

The Journal REGyO, intends to publicize the research activities, from the Research Lines that sponsor it, carried out within the framework of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, being integrated its Editorial Committee by Teachers-Researchers who interact as responsible for said Research Lines that coexist dynamically integrated in this academic field, being at this time under the Coordination and Management of the Official Research Line “**Theoretical and Application Studies for Production of Knowledge in Administrative, Economic and Accounting Sciences: New Management Paradigms**”, generated at the School of Commercial Administration and Public Accounting and formally attached to the CIDPyMESMicro in this Faculty.

AIMS, MISSION AND VISION OF THE JOURNAL

The journal **aims to**: disseminate knowledge in the thematic areas of management sciences, among the academic and professional community, through the publication of unpublished, relevant, high quality articles with origin in scientific or technological research and that raise research articles, reflection, bibliographic reviews, case studies and others that follow a rigorous research methodology with significant contributions to

administrative and managerial sciences. Intellectual productions are anonymously double-blind review.

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, has as **mission**: to disseminate among the academic and professional community the unpublished, relevant and high quality articles related to research in the area of administrative and managerial sciences, of Venezuelan and international authors, arbitrated by academic peers of recognized trajectory. In this way, Aims to contribute to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge.

Is projected with the **vision**: To be a recognized national and local international publication for excellence, quality, and high impact of the results of the scientific production that is published.

FOCUS AND SCOPE

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is an electronic interdisciplinary and transdisciplinary journal, specialized in the dissemination of scientific knowledge of the Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, which implies a perspective of inter and transdisciplinarity, under the responsibility of the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; attached to the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo. As one of the Broadcasting Bodies of the Intellectual Production of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo are open to the Universality of Thought.

PURPOSE AND THEMATIC COVERAGE OF THE JOURNAL REGyO

The dissemination of unpublished articles resulting from research on Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems

of business creation, entrepreneurship and business development, and developed by the national and international academic community that possess high editorial and scientific quality.

ORIGINALITY OF THE ARTICLES

The Journal Management and Organization Studies (REGyO) requires the originality of the article. The article should not have been previously published or ever by any other journal.

REGyO JOURNAL FORUM

The Journal focuses on professors, researchers, businessmen and postgraduate students from all areas of Management, Administration, Economics, Accounting, Finance, and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development.

The Editorial Committee is made up of prestigious researchers from university institutions and business researchers and professional associations, complying with 70% of researchers external to the publishing institution, who endorse the scope and significance of the Journal.

DOUBLE-BLIND PEER REVIEW GUIDELINES:

Arbitration is part of our corporate culture as a team of researchers, where criticism and self-criticism of the results of our own investigations and those produced in partnership with our peers is key.

This journal uses **double-blind review**, which means that both the reviewer and author identities are concealed from the reviewers, and vice versa, throughout the review process. The referees will assess **10 criteria** that have been clearly defined by the journals. They will fill out a form that will be sent (anonymously) to the authors. Each criterion is rated 0 to 10, so after calculating the average score the lowest possible mark

is 0, and the highest mark is 10. Based on this average score (**quantitative assessment**) and the comments of the referees (**qualitative assessment**), the editorial board of the journal will decide whether to accept or reject the paper, to request resubmission.

The article evaluation process consists of three phases. **Phase 1:** The editorial team will send the acknowledgment of receipt of the works and place the date of receipt, send the article to the external evaluating peers, who will have a maximum time of one month to send their opinion of the work. **Phase 2:** Once the opinion has been sent by the peers, proceed to forward the suggestions to the author, who will have a specific time of one (1) month from the date of submission.

The corrections recommended by the referees have the purpose of helping the author to improve his work until achieving the quality of publication in attention to scientific rigor. Modifications are reviewed by an arbitrator and a member of the Editorial Committee. **Phase 3:** If the evaluations are positive, the Editorial Committee decides to publish the article, and the date of acceptance is set. On the contrary, if they are negative, it is rejected. In the case of a positive and a negative opinion, it is sent to a third pair and an editorial decision will be taken according to its evaluation.

At the end of the evaluation process, a report will be sent to the author containing the decision made by the evaluators (publish; publish only if comments, suggestions or comments made are incorporated; do not publish).

In the case of the "do not publish" opinion it means that the aforementioned work is excluded, and not the evaluators are not obliged to give explanations in this regard, except to the Editorial Board. In any case, the following are exclusive criteria: 1) not to address the scientific field or the themes of the journal; 2) not respect the established formal criteria. Only articles that approve the arbitration are published.

The **final** decision to publish corresponds to the Editorial Committee. The decision of the referees and the Editorial Committee **is final**.

The arbitration work is **secret**. The Editorial Committee does not discuss with the authors the recommendations of the referees or the Committee.

All communication is exclusively electronic.

Will be published accepted articles in order of the journal's operational and logistic operating capacity, therefore, we do not assume the commitment to publish in a specific time and date at the request of potential collaborating authors.

OPEN ACCESS POLICY

The journal *Management and Organization Studies (REGyO)* provides open access to its content, based on the principle that offering the public free access to research helps to further global knowledge exchange.

All articles published by REGyO are immediately available worldwide online under a Creative Commons International Attribution - **Non-Commercial - Share Alike license (CC BY-NC-SA)**. This means:

- Everyone has free and unlimited access to the full text of all articles published in REGyO journals.
- Everyone is free to copy, distribute and publicly communicate the published material as long as the authorship of the work is acknowledged in the terms specified by the author or licensor.
- It is allowed to alter, transform or generate a derivative work from this work, you must always disseminate your contributions under the same license as the original creation. This work may not be used for commercial purposes. Nothing in this license impairs or restricts the author's moral rights..

FREQUENCY OF PUBLICATION

The **Journal *Management and Organization Studies (REGyO)*** has a biannual periodicity, edited by the University of Carabobo (Venezuela).It is attached to the Research and Development Center of the Small, Medium-sized Enterprise and

Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic and Social Sciences of said publishing institution (University of Carabobo).

It has published in the months of June and December, which corresponds to two annual numbers: January-June and July-December. The Journal begun 2017 every six months, with the publication of two issues per year, in the periods January-June and July-December. It follows the modality of continuous publication, with the following closing dates for each of the issues of the year. Period 1: January-June: January 1 of the respective year of publication. Period 2: July-December July 1 of the respective year of publication.

EDITORIAL CODE OF ETHICS AND BAD PRACTICE

The **Journal REGyO** has as reference the [Code of conduct and good practices](#) that the Committee on Publications Ethics-COPE promulgated for publishers of scientific journals. At the same time, all work, prior to being sent to the arbitrators, is checked for possible plagiarism with the Ithenticate software. and be evaluated by outstanding peers in the academic field, contributing, in this way, to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge, guaranteeing an adequate response to the needs of the readers and authors, ensuring the quality of what is published, protecting and respecting the content of the articles as well as their integrity.

Likewise, the ethical and legal standards defined in the Publications Manual of the American Psychological Association (APA) 7th edition are considered. To do this, we proceed to summarize the commitments of the authors, of the arbitrators or reviewers and of the editors.

Commitments of the authors

- **Originality and plagiarism:** Authors of manuscripts ensure that the work is original, that it does not contain parts of other authors or other fragments of works already published by the authors. They also confirm the veracity of the data, that is, that empirical data has not been altered to verify hypotheses.
- **Multiple and / or repetitive publications:** The author should not publish articles in which the same results are repeated in more than one scientific journal. The

simultaneous proposal of the same contribution to multiple scientific journals is considered ethically incorrect and reprehensible.

- **List of sources:** The author must always provide the correct indication of the sources and contributions mentioned in the article.
- **Authorship:** Regarding the authorship of the manuscript, the authors guarantee the inclusion of those who have made a significant scientific and intellectual contribution in the conceptualization and planning of the work as well as in the interpretation of the results and in the writing of the same. Authors should be ranked according to their level of responsibility and involvement.
- **Access and retention:** If the editors consider it appropriate, the authors of the articles should also make available the sources or data on which the research is based, which can be kept for a reasonable period of time after publication and possibly made accessible .
- **Conflict of interests and disclosure:** All authors are required to state explicitly that there are no conflicts of interest that may have influenced the results obtained or the proposed interpretations. Authors should also indicate any funding from agencies and / or projects from which the research article arises.
- **Errors in published articles:** When an author identifies an important error or inaccuracy in his article, he must immediately inform the editors of the journal and provide them with all the necessary information to list the relevant corrections at the bottom of the same article.
- **Responsibility:** All authors accept responsibility for what has been written. The authors also agree that a review of the most current and relevant scientific literature on the subject analyzed has been carried out, taking into account in a plural way the different currents of knowledge.
- **Commitment to sign the authorization for publication,** stating that the content of the work sent to the journal is original and unpublished: it has not been published, it is not duplicated or redundant, it is not being submitted simultaneously to arbitration for its publication by any other means of dissemination, and finally that the data presented are original and true, among others.

Commitments of arbitrators or reviewers

- **Contribution to the editorial decision:** Peer review is a procedure that helps publishers make decisions about the proposed articles and also allows the author to improve the contribution submitted for publication. The arbitrators or reviewers assume the commitment to perform a critical, honest, constructive and biased

review of both the scientific quality and the literary quality of the writing in the field of their knowledge and skills.

- **Respect for the times:** The referee or reviewer who does not feel competent in the subject of the article to be reviewed or who cannot finish the evaluation at the scheduled time will notify the editors immediately. The reviewers undertake to evaluate the work in the shortest possible time to respect the deadlines.
- **Confidentiality:** Each assigned manuscript must be considered confidential. Therefore, these texts should not be discussed with other people without the express consent of the editors.
- **Objectivity:** The peer review will be conducted objectively. No personal judgment on the authors of the contributions is considered adequate. Reviewers are required to give sufficient reasons for their assessments. The reviewers will submit a full critical report with appropriate references according to the journal's review protocol and public regulations for the reviewers; especially if it is proposed that the work be rejected. They are required to warn publishers if substantial parts of the work have already been published or are under review for another publication.
- **Text display:** The reviewers agree to indicate precisely the bibliographical references of fundamental works possibly forgotten by the author. The reviewer should also inform the editors of any similarity or overlaps of the manuscript with other published works.
- **Conflict of interest and disclosure:** Confidential information or information obtained during the peer review process should be considered confidential and cannot be used for personal purposes. Reviewers only review a manuscript if there are no conflicts of interest.

Editors Commitments

- **Publication decision:** The editors will guarantee the selection of the most qualified reviewers and scientists scientifically to issue a critical and expert assessment of the work, with the least possible bias.
- **Honesty:** The editors evaluate the articles submitted for publication only on the basis of the scientific merit of the contents, without discrimination of race, gender, sexual orientation, religion, ethnicity, nationality, political opinion of the authors.
- **Confidentiality:** The editors and the members of the working group undertake not to disclose the information related to the articles sent for publication to other persons than authors, reviewers and editors. The editors and the Editorial Committee commit themselves to the confidentiality of the manuscripts, their

authors and reviewers, so that anonymity preserves the intellectual integrity of the entire process.

- **Conflict of interests and disclosure:** The publishers agree not to use the contents of the articles submitted for publication in their investigations without the written consent of the author.
- **Respect of the times:** The editors are maximum responsible for the fulfillment of the time limits for the reviews and the publication of the accepted works, to assure a rapid diffusion of their results.

NON-PROFIT PUBLICATION

The *Journal Management and Organization Studies (REGyO)* at no stage of the editorial process costs are established, the submission of articles, the edition, publication and subsequent download of the contents is free of charge since the journal is a non-profit academic publication profit. **We do not charge fees** for submission, processing and publication of articles, the journal does not financially reward authors, reviewers and the editorial team for their contributions to the journal.

COPYRIGHT NOTICE

1. Authors will retain their copyright and guarantee the journal the right to first publish their work, which will be simultaneously subject to the Creative Commons 4.0 Recognition License, (CC BY-NC-SA). You can consult from here the informative version and the [legal text of the license](#), which allows third parties to share the work provided that its author and his first publication in this journal are indicated.
2. Authors may adopt other non-exclusive license agreements for the distribution of the version of the published work (eg: deposit it in an institutional telematic archive or publish it in a monographic volume) provided that the initial publication is indicated in this journal
3. The names and email addresses entered in this journal will be used exclusively for the purposes set forth therein and will not be provided to third parties or for use for other purposes.

DISCLAIMER

The Editorial team encourages the dissemination of knowledge, however the different collaborating authors of the respective published issues, are themselves responsible for their articles, opinions and information, sources, content and data expressed and used in them, not in solidarity with They, neither the University of Carabobo, nor the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro), nor the Editorial team of the journal, for the sake of objectivity and ethics of its mission as a diffuser of knowledge

The Journal REGyO, and its editorial team are not responsible, in any case, for the credibility and authenticity of the works.

DIGITAL PRESERVATION POLICIES AND INTEROPERABILITY PROTOCOL USED IN THE JOURNAL

The Journal Management and Organization Studies (REGyO), uses the digital preservation system of the University of Carabobo through DSpace OAI-PMH (The Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting) Data Provider, which offers digital preservation services, in open source, seeking the objective of providing and permanently preserve access to digital content generated through our publication, regardless of the platform used at any given time. In addition, it allows you to share digital content securely among participating libraries for the harvest of files by different databases. You can find it at the following link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

The ***Journal Management and Organization Studies (REGyO)***, continuously and uninterruptedly follows the process of safeguarding the journal, in particular, seeks, for the digital preservation and guarantee access both to the present and in the future to the archives and digital assets, regardless of whether they are digital or digitized versions. It is a process of managing digital assets and ensuring that they can be used in the long term.

ISSN: 1317-3337

e-mail: revista.regyo.faces.uc@gmail.com

e-ISSN in process

Legal deposit in process

Publication languages: Spanish

Start Year: 2017

Publication frequency: semi-annual

Place of edition: Valencia, Venezuela.

Publishing entity: University of Carabobo

Unit of affiliation: Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro)

Editor: Dr. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

Keywords of the journal: Administration, Management, Economics, Accounting, Sociology, Law, Political Studies, Communication, Education, Ethics and Values, Culture and Organizational Climate, Entrepreneurship, Environment and Development, Technology and society.

LEGAL INFORMATION

Journal of the University of Carabobo was formalized and approved, by the Faculty Council of the Faculty of Economic and Social Sciences, of the University of Carabobo, according to Official Letter CF-748-11, emanating from Session No. 1205, as stipulated by Article 62, numeral 2, of the University Law in force in Venezuela.

The Journal Management and Organizational Studies (REGyO), has a semi-annual publication. It is edited by the University of Carabobo, Venezuela from the Center for Research and Development of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences of the publishing institution.

The **Journal Management and Organization Studies (REGyO)**, is published on the web page of the journals of the University of Carabobo <http://regyo.bc.uc.edu.ve>, on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State

<http://www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/>, and can also be accessed through the website of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo.

The **Journal REGyO**, operates in the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences and Social of the University of Carabobo –FaCES UC-, in the 1st. Floor. Postgraduate Building of the Faculty of Economic and Social Sciences - Av. Salvador Allende. Bárbula, municipality Naguanagua, Carabobo State - Venezuela.

Telephone: +58 (416) 641-2657. Email: revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Responsible editors: Dr. Miguel José Mujica Areurma (Founder of the journal) and Dr. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo.

INSTRUCTIONS FOR SUBMITTING ARTICLES

The Journal is open to receiving contributions throughout the year. However, invitations to contributions are made for the receipt of articles between February-April and August-October.

Originality: Articles must be original research papers. The submission must not have been previously published or previously sent to another journal (or an explanation has been provided in comments to the editor), nor is there redundancy, autoplag or plagiarism. **The absence of autoplagium or plagiarism will be expressly verified.** In case it was detected, the article would be automatically discarded.

Language: Original works in Spanish and English will be accepted. Exceptionally, the editorial team will assess the admission of works in languages other than those mentioned.

Content of the Works: **Journal of Management and Organization** Studies publishes scientific papers in the field of Administration and Management related to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic, business and industrial engineering with emphasis on problems of business creation, entrepreneurship and

business development, We accept work as a result of research carried out under the dialogic sense of one of the different perspectives both quantitative, qualitative, mixed or holistic, respectively, regardless of Field, Theoretical, Documentary or Feasible , all at any of its various levels and types. Maximum 20 pages, including title, authors, summary, content, graphics and bibliographic references. **The range is between 12 and 20 pages.** The work must be original and unpublished, and must NOT be nominated for publication simultaneously in other journals or editorial bodies.

Receipt of items: Type 1, 2, 3 and 4 items are accepted, and type 1 items will be given priority:

- **Type 1. Scientific and technological original research article:** presents the original results of finished research projects, under the modality of empirical studies, theoretical articles, methodological articles and case studies.
- **Type 2. Reflection article:** presents research results from an analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.
- **Type 3. Review article:** document in which the results of an investigation are analyzed, systematized and integrated. It is characterized by presenting a careful review of at least fifty references.
- **Type 4. Articles of scientific update** that summarize the State of the Art of the specific area of management sciences and administration, with a maximum of twelve (12) pages.

Preferences: **The Journal Management and Organization Studies (REGyO)** prefers teamwork with interdisciplinary approaches, work that includes researchers in training and that are the product of official research. No more than three authors, except for cases of products of research projects with a greater number of authors, prior letter from the research structure to which the project is attached, indicating the telephone number and email address for the verification process.

GUIDELINES REGARDING THE PREPARATION OF WORKING PAPERS

Submissions must include the journal publication agreement. The scientific papers must be sent to email: revista.regyo.faces.uc@gmail.com.

Style: The wording should be clear and the spelling impeccable. Objective scientific style, respect for the sources used. Tolerance, Cultural and respectful treatment. Arial font size 12, 1.5 pt line spacing. Between paragraphs should be the spacing: before 0 pt and after 12 pt. Titles in capital letters

Presentation: Word document, unencrypted document, open file.

Page layout: Margins: 2,54cm each side. **Letter size.**

DOCUMENT STRUCTURE:

Title in English and Spanish: Your article title should be a short description of the research you are reporting; including keywords in your title will help readers discover your article online. You must include a Spanish translation. Between 15 to 20 words. Title in Spanish, capital letter, Arial 14. Title in English, capital letter, Arial 12

Identification: in a footnote, with Arial font, size 8. Indicate academic degree, institutional affiliation, registration number ORCID , email address, project from which the article comes. Indicate under the following format: [Research Structure: Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (if applicable)], [Department, Direction, University Hospital (mandatory if applicable)], [Faculty (recommended)], [University, Higher Education Institution (mandatory)], [Postal address (if applicable)], [city, and country (mandatory)], [Public ORCID unique identifier (mandatory)], [Email (recommended institutional)]

Abstract: The abstract should be no more than 150 words, in Spanish and English; and should not contain references or unexplained abbreviations or acronyms. Your abstract should be concise and informative and should read well as a standalone piece. It must contain the general objective of the article, the methodology, as well as the main results and the main conclusions. Please also ensure that your abstract contains all likely

search terms, to assist indexers that scan only the title and abstract of articles. If possible, it is beneficial to have all your keywords written into the abstract. Arial font, size 10

Keywords: Please include at least 3 and up to 5 keywords. Try to avoid overly broad or specialised terms that might be meaningless to a reader. Think about that, the words you would use to search online for articles on the same topic; these often make the best keywords. They do not necessarily need to be single words; keywords can include short phrases, and researchers in your field easily recognize terms. Arial font, size 10. At the end of the keywords in English, we must incorporate the JEL code, to which the subject of your article corresponds. In the following link you can consult the codes: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

Introduction: Provide the context or background of the study, that is, the nature of the problem and its importance. Describe the purpose or research objective of the study. Include strictly relevant references and should not contain data or conclusions of the work you are making known. Abbreviations should be written out in full on first use. Do not use footnotes in the text or attachments.

Materials and Methods: The Methods section should be written as concisely as possible but should contain all elements necessary to allow interpretation and replication of the results. Please include full specific details of materials and methods used. Mention the design and type of research. Clearly describe the methods, techniques, instruments used, as well as the procedures performed in detail. Clearly indicate the manner in which the selection of the subjects who participated in the investigation was made. Describe the type of analysis of the data used

Results: These should be pertinent, relevant and consistent with the theme and objectives of the study. They must be written in the past tense. Tables and tables must be in text format (they must not be presented in the form of photographic prints). Figures, graphics, photographs or other illustrations must be high resolution vector color images in jpeg, .jpg, .png format, and must be inserted after being mentioned and in logical sequence, with their respective numbering and other requirements with title and

source. The content of tables and tables in Arial size 10. In the figures, the titles are placed below the same. Do not repeat the content of the Tables or Figures in the text.

Do not repeat the contents of the Tables or Figures in the text.

Discussion: Explain the meaning of the results and their limitations. Highlight the aspects new and important study. Contrast your results and postulates (convergent or divergent), with other research related to your study.

Conclusions: Establish links between the conclusions and the objective of the study. This section it must be clear, precise, of adequate extension, and consistent with the results of the job. (It does not carry a Number, **it is not accepted** in the conclusion: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, concept maps).

References: You should only include those references cited in the text. They can be cited: Articles of scientific journals. Articles of congress memoirs. Items in collections. Chapters of the book. Memories of congresses. Doctoral thesis books Special *degree* projects. Technical reports. Technical manuals. E-mail addresses or web pages are not allowed.

RULES AND TOOLS FOR REVIEWER

The Editorial Committee of The Journal Management and Organization Studies (REGyO), is allowed to make the following suggestions in order to guide the evaluation process of the article. However, the logic, experience and expertise of his person are vital elements for this purpose.

The observations or justification of the evaluation, which will be delivered to the Authors, must come in the attached Format. The journal executive technical council will be in charge of deleting their identification before being handed over to the authors, thus complying with the double-blind system. Language and technical corrections are appreciated, and that the author is pointed out, that all modifications are underlined in yellow to facilitate the certification process that the observations made by you were included by the author or authors.

To consider:

- Importance of the topic covered.
- Originality of the Work
- Appropriate approach or methodological design
- Accurate and clearly presented results
- Relevance of the discussion
- Adequacy of the conclusions for the purpose of the investigation
- Proper organization
- Presentation and writing standards in accordance with those required by the Journal
- Title that expresses the purpose of the investigation
- Article length
- Adequate literature, updated to the last five years and correctly cited

Recommendation categories. The opinion will conclude in recommending the following categories to the editor: a)- To post, b)- Publish with form modifications, c)- Publish with minor background modifications, d)- Do not post

FUNCTIONS OF THE REVIEWER

- Know the Editorial Policy, Norms and Publishing Requirements of the Journal.
- Fully review content and form (wording, keywords, abstract structure, language adaptation, etc.) of the manuscripts submitted for its consideration and propose, through the information emptied in the instrument, the measures and modifications that are deemed necessary, in accordance with the editorial policy, norms and publication requirements of the journal.
- Require compliance with the Ethical Standards in the work submitted to you.
- Comply with the deadline stipulated by the journal for reviewing articles (15 continuous days).
- Promptly notify possible delays in the evaluation of the article.
- Discretion, in case the arbitrator can infer for any reason, to know the identity of the authors, he should avoid commenting or discussing with them his criteria and / or directly suggesting modifications to the article.

Note: The attached Instrument is structured with the purpose of detecting the weaknesses and strengths of the manuscript, which is why clarity is necessary, regarding the modifications, suggestions or contributions to the authors, in the interest of the quality of the arbitration. However, it is acceptable to add the manuscript with comments, as long as it does not identify your identity.



UNIVERSITY OF CARABOBO
Faculty of economics and social sciences
Research and development center for small and medium-sized
Enterprises and micro-enterprises in Carabobo State
Management Journal and Organization Studies



Scale for Scientific Article Evaluation

Name of the Evaluator or arbitrator/ Institution: _____

Email: _____

Reception date: _____

Date of the evaluation or arbitration: _____

Article title: _____

TYPE OF ARTICLE:

INVESTIGATION ___ REVIEW ___ REFLECTION ___ SCIENTIFIC UPDATE ___

Section I

QUANTITATIVE EVALUATION

Mark the estimated grade with an "X". SCALE: 1 = unsatisfactory / 5 = very satisfactory

A	QUALITY AND RELEVANCE OF THE PROPOSED SUBJECT	1	2	3	4	5
B	ADEQUACY OF THE METHODOLOGY	1	2	3	4	5
C	ADJUSTMENT OF THE THEORETICAL APPROACH	1	2	3	4	5
D	WRITING, PRESENTATION AND ORGANIZATION OF THE TEXT	1	2	3	4	5
E	PROPER USE OF BIBLIOGRAPHY	1	2	3	4	5
F	OVERALL RATING	1	2	3	4	5

Section II

QUALITATIVE EVALUATION

1) **Relevance.** Is the subject of the article related to Management, Administration, Economics, Accounting, financial and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Education in the field of administration and management, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on business creation problems and business development?

Relevant ___ Not relevant ___

Other: Transdisciplinary but pertinent to Management, Administration, Economics, Accounting, Financial and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development.

Yes ___ No ___

2) **Originality.** Do you think it is an original work?

Yes___ No___

Justify your assessment:

3) Academic and / or scientific contributions. What do you think are the most important contributions of the article for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management, and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

4) Review of the literature relevant to the subject. Did you use the bibliography properly and in a timely manner?

Yes___ No___

Justify your assessment:

5) Clarity, consistency and coherence. Does the article have internal coherence, consistency and clarity in its presentation? Is there a good theoretical / methodological management? Do you have heuristic potential for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management, and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

Yes___ No___

Justify your assessment:

6) Do you have observations, suggestions or comments to optimize the article, based on your numerical classification from the previous section (section I of this evaluation form)?

Yes___ No___

Which?

7) According to the observations, suggestions or comments made by you, your recommendation is:

To post ___

Publish with form modifications ___

Publish with minor substantive changes ___

Do not post ___

As is usual in arbitrated publications, in case you have accepted the publication subject to the observations, suggestions or comments made by you, we will send you the new version to certify that they were included by the author or authors.

Thanks for your generosity!



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

ACUERDO INTERNACIONAL DE PUBLICACIÓN

En atención a nuestras políticas de calidad requerimos:

- 1) complete el formato, firmelo y envíelo por email escaneado a la revista con su artículo completo.

Nombre completo del autor remitente	
Otros autores	
Título del artículo	
Tipo de artículo (Marque con una X)	INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__ ACTUALIZACIÓN CIENTIFICA__
País/Ciudad	
Correo electrónico y número de teléfono principales	
Correo electrónico y número de teléfono secundario	

Los autores declaramos estar de acuerdo que:

1. El artículo no ha sido publicado en ninguna parte ni ha sido remitido a ninguna revista simultáneamente.
2. Somos los autores auténticos del artículo. En consecuencia, liberamos a la revista de cualquier consecuencia científica o política derivada del contenido del trabajo.
3. El artículo es original excepto el material citado e identificado claramente como fuente científica.
4. Cedemos nuestros derechos de publicación y autorizamos a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga.
5. Después de haber recibido el Acuerdo, la Revista no acepta cambios de autoría, lista de autores o de título.
6. Entendemos que no recibiremos compensación alguna de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones por la publicación de este artículo.

Nombre y Apellido de los Autores y firma:

_____ / ____ / _____
Nombres y Apellidos del Autor Firma Ciudad Fecha



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

INTERNATIONAL PUBLISHING AGREEMENT

In order of our quality Policies we require the following:

- 1) Complete handwritten this form, sign, scan it and send it to the Journal's email with your complete paper.

Full name-Surname of sender author	
Other Authors	
Paper Title	
Type of article (Mark with an X)	INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __ SCIENTIFIC UPDATE __
Country/City	
Sender E-mail 1 and phone	
Sender E-mail 2 and phone	

The authors of the paper declare that are agree that:

1. Our paper has not been published anywhere and It will not be submitted to any journal at the same time.
2. We are the authentic authors of the paper. Accordingly the journal have not any scientific or politics responsibilities from the content of the paper.
3. The paper is original except the quotation material that is clearly identified as scientific sources.
4. We assing our publication rights and authorize to publish in open access and to disseminate its contents through the means available to the journal.
5. After the agreement, the journal will not accept changes of authors listed or paper title.
6. We understand that we will not receive any compensation from The Management Journal and Organization Studies for the publication of this article.

Author'S full name and signature:

_____/_____/_____
Nombres y Apellidos del Autor Firma Ciudad Fecha



REVISTA DE ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo