# Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

**Online ISSN: 2957-3696** **Print ISSN: 1317–3337**

**Volumen 8. Numero 16. Julio-Diciembre 2024**

**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 2024 / Volumen 8 / Número 16. Julio-Diciembre 2024.
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:** pp 200102CA1193
**ISSN:** 1317-337

**Versión Digital:**

**Depósito Legal:** CA2021000018
**ISSN:** 2957-3696

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 está INDEXADA en LATINDEX Nº 28077, REVENCyT RVR106 y 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**

Dra. Neyda Ibañez
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL**

Prof. Raúl Núñez
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

Prof. Karla Padrón
**DIRECTORA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES**

Dr. Williams Aranguren
**DIRECTOR DE POSTGRADO**

Prof. Fanny Nouel
**DIRECTOR DE BIBLIOTECA**

Prof. Maricarmen Ravelo
**DIRECTORA DE DOCENCIA Y DESARROLLO CURRICULAR**

Prof. Alejandra Guinand
**DIRECTORA DE ASUNTOS PROFESORALES**

Dra. Ana Isabel Belmonte
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA**

Prof. Bruno Valera
**DIRECTOR DE EXTENSION Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

Dr. Francisco Gelanzé
**DIRECTOR DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Prof. Karla Carrillo
**DIRECTORA DE ADMINISTRACION SECTORIAL**

Dra. Neirys Soto
**DIRECTORA DE INFACES**

Prof. Pavel Oropeza
**DIRECTOR DE CICLO BÁSICO**

**Dra. Neyda Ibañez**
**Coordinadora general del CIDPyMESMicro**

# REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

# COMITÉ EDITORIAL


**Directora-Editora**
Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo
Investigador-Docente
Coordinadora general del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
nibanez@uc.edu.ve
https://orcid.org/0000-0003-4954-0676

**Subdirector-Editor**
Dr. Miguel José Mujica Areurma,
Investigador Emérito-Docente
Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo,
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.
miguel.mujica@gmail.com
http://orcid.org/0000-0002-4364-8769

Dr. Francisco Bribiescas
Investigador-Docente
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciudad Juárez, México
fbribies@uacj.mx
https://orcid.org/0000-0003-3562-6276

Dr. Guillermo Yáber
Investigador-Docente
Universidad Simón Bolívar.
Caracas, Venezuela
gyaber@usb.ve
https://orcid.org/0000-0001-7715-5201

Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca
Investigador-Docente
Universidad Nacional Simón Rodríguez.
Caracas, Venezuela
ailidadm@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-0432-6430

Dr. Bladimir Díaz Borges
Investigador-Docente
Fundación Unamuno University
Florida, Estados Unidos
bladimirdiaz07@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-6495-0695

Dra. Ana María Villagrasa
Investigador-Docente
Universidad de Oriente.
Cumaná, Venezuela
anamvillagrasa@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-5848-3741

Dr. Guillermo Marín B.
Investigador-Docente
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.
Ciudad Juárez, México
gmarin@uacj.mx
https://orcid.org/0000-0001-7033-5189

Dr. Ruben Argenis Castillo Oropeza
Investigador-Empresario
Metalcon, C.A.
Valencia, Venezuela
ruben.castillo70@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-1545-5211

Dra. Ángela Fernández de Hernández
Investigador-Docente
Universidad José Antonio Páez
Valencia, Venezuela
adeherna@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-9235-1286

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
amairemora@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-1988-5892

Dr. Alberto José Cadevilla Soto
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
albertocadevillasoto@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-5008-8245

Dr. Carlos Jesus Gonzalez Macías
Investigador-Docente
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciudad Juárez, México
cgonzalez@uacj.mx
https://orcid.org/0000-0003-2278-8751

Dr. Manuel Gallarzo Medina
Investigador-Docente
Instituto Tecnológico de Educación Superior de Monterrey -ITESM, México
manuel.gallarzo@gmail.com

Dr. Leonardo Villalba
Investigador-Docente
Universidad de Carabobo,
Valencia, Venezuela
lvillal2007@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-4820-7134

Dr. José Rafael Pineda Ruíz
Investigador- Docente
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Valencia, Venezuela
prjre2007@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-6608-2913

Esp. Grewan Villalba
Investigador-Gremio profesional
Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo. Valencia, Venezuela
grewanvillalba@gmail.com

Dr. Isaac Pérez Yunis
Investigador-Empresario
Cámara de Pequeños-Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo, Venezuela
isaacperezyunis@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-8293-0118

**SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO**
**Traducción**
B.A. Norka Jorges
**Weber State University. Utah, Estados Unidos**

**Corrector de textos**
Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
amairemora@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-1988-5892

Dr. Alberto José Cadevilla Soto
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
albertocadevillasoto@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-5008-8245

**Diseño y diagramación:**
MSc. Francisco Antonio Ponte-Rodríguez
**Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela**

# Contenido

**Presentación** **191**

***Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo y Miguel José Mujica Areurma (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)***

**ARTÍCULO ORIGINAL/ ORIGINAL ARTICLE**

**Gestión laboral humanizada del liderazgo en la industria 5.0** **193**
Humanized labor management of leadership in industry 5.0

***Colorado Duarte, Joanna Ysabel (Prof. del Instituto de Altos Estudios de las Ciencias e Investigación, Maracay, Venezuela) y Paulo Sánchez, Samaris del Mar (Prof. de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Maracay, Venezuela)***

**Gestión y complejidad en las organizaciones** **211**
**Management and Complexity**

***González Grecia Patricia (Cosultora independiente, Aragua, Venezuela)***

**Talento humano post pandemia y las estructuras organizacionales** **227**
Post-pandemic human talent and organizational structures

***Berardini Luis (Estudiante de Maestría Mención Recursos Humanos, Universidad Tecnología del Centro, Valencia, Venezuela) Cabrera, María (Estudiante de Maestría Mención Calidad y Productividad, Universidad Tecnología del Centro, Valencia, Venezuela) Jaime, Daniela (Estudiante de Maestría en Gerencia Mención Logística, Universidad Tecnológica del Centro, Valencia, Venezuela) y Molina, Valois (Estudiante de Maestría en Gerencia Mención Información, Universidad Tecnológica del Centro, Valencia, Venezuela)***

**Desafíos del Gerente en Tiempos de Cambios en el Sector Empresarial Venezolano Actual** **243**
Challenges of the Manager in Times of Changes in the Venezuelan Business Sector

***Santana Guevara, Marviel (Asesor jurídico empresarial, Maracay, Venezuela) y Del Negro, Liz (Corredor inmobiliario, Maracay, Venezuela)***

**Gerentes y emprendedores tecnológicos nativos y sus estrategias empresariales. La cosmovisión de una nueva realidad organizacional** **259**
Native technology managers and entrepreneurs and their business strategies. The worldview of a new organizational reality

***Osto P., Richard N. (Profesor de Postgrado, Vicerrectorado académico, Dirección de Investigación y Postgrado-DIP, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Puerto Cabello, Venezuela)***

**ARTÍCULO DE REVISIÓN/ REVIEW ARTICLE**

**El aporte paradigmático de Zygmunt Bauman a las ciencias administrativas y gerenciales en la actualidad** **275**
Zygmunt Bauman's paradigmatic contribution to administrative and management sciences today

***Oropeza, Pavel (Profesor de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela) y Bondarenko, Shachenka (Profesora de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)***

**ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE**

**Principales transformaciones en el mundo del trabajo: ¿hacia dónde vamos? Una perspectiva desde la economía, la tecnología, la ciencia, la educación y lo humano** **297**
Major transformations in the world of work: ¿where are we going? A perspective from the economic, technological, scientific, educational and human perspectives

***Del Canto, Ero (Profesor de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela); Mercado, José David (Estudiante de Maestría en la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela) y Castillo, Ruben (Profesor de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)***

**Espiritualidad en el centro de trabajo, un análisis desde la doctrina social de la iglesia católica, a la luz de la obra de Karol Wojtyla S.S Juan Pablo II** **311**
Spirituality in the workplace, an analysis from the social doctrine of the catholic church, in the light of the work of Karol Wojtyla S.H. Juan Pablo II

***Ñáñez R., Carlos (Profesor de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)***

**Políticas de publicación - Normas para los autores** **331**
**Publication policy - Rules for authors** **339**

**Normas e instrumento para los árbitros** **347**
**Rules and tools for referees** **351**

**Declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación** **355**
**Statement of originality and ethics and Assignment of publication rights** **356**

## PRESENTACIÓN

¡Bienvenidos a la nueva edición de la **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**! En esta ocasión se presenta el último número del año 2024 en su Volumen 8, Número 16, correspondiente al período de julio-diciembre 2024. En este número se encuentran artículos científicos originales, de revisión y reflexiones sobre los temas de vanguardia y relevancia en el ámbito de la gestión empresarial, presentando investigaciones innovadoras que desafían paradigmas y proponen nuevas perspectivas. A continuación, se presentan los artículos de esta edición:

Con la investigación desarrollada por **Joanna Ysabel Colorado Duarte y Samaris del Mar Paulo Sánchez**, se adentra en el mundo de la Industria 5.0 y descubre cómo un liderazgo humanizado puede transformar la gestión laboral en las organizaciones actuales. Una lectura imprescindible para líderes comprometidos con el cambio.

Siguiendo la investigación de **Grecia González**, sumérgete en el análisis de la gestión en entornos complejos y descubre las claves para una administración efectiva en medio de la incertidumbre. Un análisis que brinda unos principios para la recursividad para lograr la sinergia entre gestión y complejidad.

Por su parte, **Luis Berardini, María Cabrera, Daniela Jaime y Valois Molina** investigan sobre la gestión del talento humano en el contexto post-pandémico y su influencia en las estructuras organizacionales. Se identifican factores clave para mejorar el desempeño individual y colectivo de la organización.

El penultimo artículo original la presentan **Marviel Santana Guevara y Liz Del Negro** analizan los desafíos que enfrentan los gerentes en el sector empresarial venezolano actual, desde el financiamiento hasta el mercadeo. Una mirada profunda a las realidades del entorno empresarial en constante evolución. Termina la sección con **Richard N. Osto P.** revela las competencias y estrategias utilizadas por empresarios nativos digitales, desde el Big Data hasta el machine learning. Una visión única sobre la innovación y el futuro de la gestión empresarial en la era digital.

En la sección de artículos de revisión, **Pavel oropeza y Shachenka Bondarenko** analizan cómo los aportes de Zygmunt Bauman se ubican en un paradigma ontoepistemológico de lo interpretativo del contexto con enfoque cualitativo. Este artículo invita a repensar las relaciones interpersonales, la ética y la responsabilidad social, los cambios en las estructuras sociales y las dinámicas identitarias en un mundo fluido y sin solidez. Una lectura reveladora que desafía los paradigmas tradicionales en las ciencias administrativas y gerenciales.

¡No te pierdas la sección de artículos de reflexión en nuestra revista! En esta edición, se observa dos perspectivas únicas que desafían los paradigmas tradicionales e invitan a reflexionar sobre aspectos esenciales del mundo laboral y la espiritualidad en el entorno empresarial. En la primera, **Ero Del Canto, José David Mercado y Ruben Castillo** destacan la relevancia de las universidades en la preparación de los estudiantes para la transformación digital en el mercado laboral y el reskilling y upskilling de los trabajadores, promoviendo una fuerza laboral comprometida en el ámbito económico. En la segunda reflexión realizada por **Carlos Ñañez**, ubica el vínculo espiritual con el puesto de trabajo a través de la doctrina social de la Iglesia Católica, bajo la luz de la obra de Karol Wojtyla S.S Juan Pablo II, identificando la importancia de la oikonomía argumentando que el hombre, como una conjunción de materia y espíritu, encuentra en la espiritualidad un componente esencial en su vida laboral y en los procesos económicos.

Felicitaciones a los autores y damos gracias por haber contribuido con nuestra **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**.

Estos artículos conforman el número de esta revista científica, ofreciendo una variedad de enfoques y análisis que contribuyen al conocimiento y la comprensión en el ámbito de la gerencia y las organizaciones. ¡Prepárate para ampliar tus horizontes y sumergirte en el fascinante mundo de la gerencia moderna!

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo y Dr. Miguel José Mujica Areurma
Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO ORIGINAL**

# GESTIÓN LABORAL HUMANIZADA DEL LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA 5.0.

HUMANIZED LABOR MANAGEMENT OF LEADERSHIP IN INDUSTRY 5.0.

Joanna Ysabel Colorado Duarte[1] y Samaris del Mar Paulo Sánchez [2]

**RESUMEN**

La gestión laboral se ha convertido en laboratorios de decisiones gerenciales al margen del análisis y la interpretación del único factor con el poder del pensamiento complejo y resiliente: las personas. Es por esto que esta investigación busca determinar los elementos constitutivos de una gestión laboral en la que el liderazgo sea elemento medular para su punto de vista humanizado, que permita sistematizar las necesidades y desafíos que involucra la Industria 5.0. Se desarrolla como un tipo de Investigación Descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método hermenéutico para realizar el análisis de los aportes de diferentes autores sobre el tema para la consiguiente reflexión. Con el estudio del enfoque humanizado de la gestión laboral en las organizaciones a través de sus líderes, se pretende identificar las perspectivas teóricas del liderazgo humanizado en la gestión laboral de la industria 5.0. El reto mayor de la Industria 5.0 consistirá en promover la formación de este liderazgo efectivo, para una gestión laboral humanizada que conducirá a la gerencia y sus colaboradores a su consolidación sostenible, como base para elevar la calidad de vida y fortalecer las relaciones humanas armónicas, adaptadas a este nuevo esquema social, derivado de la incorporación de los recursos tecnológicos y de información para consolidar ambientes inteligentes en las organizaciones.

**Palabras clave:** Industria 5.0, humanización laboral, liderazgo, sostenibilidad. Resiliencia.

**ABSTRACT**

Labor management has become laboratory for managerial decisions without the analysis and interpretation of the only factor with the power of complex and resilient thinking: people. That is why this research seeks to determine the constituent elements of a labor management in which leadership is a core element for its humanized point of view, which allows systematizing the needs and challenges involved in Industry 5.0. It is developed as a type of Descriptive Research, with qualitative approach, using the hermeneutic method to perform the analysis of the contributions of different authors on the subject for the consequent reflection. With the study of the humanized approach to labor management in organizations through their leaders, it is intended to identify the theoretical perspectives of humanized leadership in labor management in Industry 5.0. The major challenge of Industry 5.0 will be to promote the formation of this effective leadership, for a humanized labor management that will lead management and its collaborators to its sustainable consolidation, as a basis for raising the quality of life and strengthening harmonious human relations, adapted to this new social scheme, derived from the incorporation of technological and information resources to consolidate intelligent environments in organizations.

**Keywords:** Industry 5.0, labor humanization, leadership, sustainability. Resilience,

**JEL**: M12

**Recibido**: 22 de enero de 2024 **Aceptado**: 15 de marzo de 2024

[1] Departamento: Proyectos. Instituto de Altos Estudios de las Ciencias e Investigación, Maracay, Venezuela. ORCID: 0000-0002-4429-3912. Correo electrónico: samarisfintech@gmail.com
[2]Universidad Simón Rodríguez, Maracay, Venezuela. ORCID: 0000-0002-5517-8426, Correo electrónico: joannaycolorado@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo tecnológico cada día es más avasallante y está definiendo una nueva conformación del hombre social, esta situación llevó a un país a plantearse una reconfiguración de su sociedad. Este es el caso de Japón, quien en el año 2015 su primer ministro Shinzo Abe y la federación empresarial Keidanren, propulsa el concepto de Sociedad 5.0, a la que Ortega (2019) se refiere cuando expresa:

> …la integración sofisticada del ciberespacio (la información) y del espacio físico (el llamado mundo real) que ha de conformar la Sociedad 5.0, centrada en los humanos, en las personas. Si la creación de conocimiento a partir de la información la realizan los humanos en la Sociedad 4.0, en la siguiente fase de la sociedad humana, la harán sobre todo las máquinas, a través de la Inteligencia Artificial (IA), pero al servicio de las personas. (p. 2)

Esta experiencia origina un efecto catalizador al resto del mundo, dado que significa un avance tan importante como lo sucedido en la Revolución Industrial en el siglo XIX e inicios del siglo XX, en el que las máquinas desplazaron la mano de obra no especializada, de esta manera, siendo obligada la humanidad a adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo. En esta oportunidad, en esta nueva era disruptiva, las máquinas además de ser aparatos manipulados por el hombre para facilitar y aumentar la producción, están programadas de tal manera que su funcionamiento simule la capacidad de pensar y actuar como un ser humano. Estas son las características que actualmente dominan los avances de la Industria 5.0, con la inteligencia artificial, robótica colaborativa y la realidad virtual y aumentada.

Esta evolución tecnológica incorporada a los procesos de las organizaciones determina el paso de la industria 4.0 a la industria 5.0, donde el dominio de los avances tecnológicos sobre los procesos organizacionales se desarrolla con la complementariedad de lo analógico y digital; al respecto, Castellanos (2023), destaca que la Industria 5.0 tiene sus raíces en la Industria 4.0, este proporciona un enfoque diferente y destaca la importancia de la investigación y la innovación para apoyar a la industria en su servicio a la

humanidad a largo plazo, dentro de los límites del planeta y con el ser humano en el centro, por tanto complementa y amplia las características propias de la industria 4.0.

La digitalización impacta y altera completamente el funcionamiento de las organizaciones, esta constituye la certeza de los nuevos tiempos, no hay acción que no genere cambios. En la obra *La Aldea global,* McLuhan y su coautor Powers, otorgan sentido a todo lo que se relaciona con su entorno, por tanto, cualquier aspecto que circunde a las organizaciones debe ser parte de los objetivos globales de la industria 5.0, las robusteces de sus estructuras determinaran su capacidad de transformación dentro de su naturaleza dinámica y compleja.

En este sentido, el cambio debería estar marcado por la simbiosis de sus objetivos y estos, con los objetivos globales, realizando los ajustes que sean necesarios para que la dinámica empresarial sea funcionalmente flexible para su adaptación a los entornos que han sido alterados. Como efecto multiplicador se han generado nuevas dinámicas de gestión que involucran al factor humano (trabajador) acorde para tal fin, es decir con capacidad de transformación continua y conducta humanizada.

Al respecto, Alemany (2023), quien se considera humanizador de empresas, autor de la obra liderazgo imperfecto, hace referencia al desafío que enfrentan las organizaciones en los próximos años: La humanización de los entornos laborales como sustitución de los esquemas convencionales de capitalización de procesos. Cabe entonces plantearse como estos aspectos influirán en la masa trabajadora de las empresas, como serán manejadas las relaciones humano-máquina, como serán afectadas la autoestima y el clima organizacional; en general, la psiquis del recurso humano, y como deben las organizaciones replantear procesos y estructuras, y el cambio en los prospectos requeridos por las organizaciones para el manejo de la Inteligencia Artificial.

El reto de las organizaciones en la era de la Industria 5.0, es sistematizar procesos, tareas, actividades y productos de la organización, con una metodología fundada en las herramientas tecnológicas analógicas y digitales. El recurso humano es un factor

fundamental para este cometido, para lo cual el liderazgo constituye el propulsor de los procesos que están dirigidos a los objetivos previstos. El aporte de esta investigación, en este contexto, consiste en identificar las perspectivas teóricas del liderazgo humanizado en la gestión laboral de la industria 5.0. Partiendo de una revisión de diferentes autores para desvelar posturas sobre el tema.

## PERSPECTIVA TEÓRICA DEL LIDERAZGO HUMANIZADO EN LA INDUSTRIA 5.0.

La organización por sí misma es trascendente, no hay actividad humana que no esté influenciada, beneficiada o afectada por sus operaciones, como todo sistema abierto recibe y también produce o entrega resultados al medio ambiente. Este proceso involucra una sinergia entre sus factores constituyentes, e involucra de acuerdo a su concepto (Real Academia Española (R.A.E.) a una acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Para Casquete (2020), la sinergia, conlleva a pensar en el trabajo como un equipo, donde los defectos no serán notados sin que una gran cantidad de personas trabajen en grupo, para el logro de la eficiencia, la productividad y la comunicación asertiva. Refiere además que implica modificar reiteradamente el papel que desempeñan los líderes, en impulsar la unidad y la visión organizacional en la conquista de las metas, teniendo como premisa la cooperación y la sincronización de las fases en los procesos de las distintas áreas de la organización. Partiendo de este fundamento se considera al liderazgo como el núcleo del trabajo en equipo, su actuación es un hecho sistémico y sinérgico que orienta y conduce a la sincronización de los elementos descritos.

Para De-La-Sota-Echánove., Cabrera-Vargas, y Zainos-García (2022), el elemento sinérgico del liderazgo lo manifiesta cuando afirma que este forma parte de cuatro ejes: corpóreo (condiciones de trabajo adecuadas, reconocimiento de destrezas físicas, sensibilidad) , intelectual ( conocimiento teórico-práctico, personalidad, valores, liderazgo individual), afectivo (capacidad de amar, voluntad de apertura y donación) y trascendente (dimensión espiritual, religión, condición temporal de vida humana, vocación vital), referidos a los aspectos individuales del factor humano dentro de su ambiente laboral.

Esto marca la trascendencia del líder en su actuación, la cual debe dirigirse a un fin superior como es el bienestar humano, consolidar la misión y visión organizacional con el concurso de todos los individuos que de forma directa e indirecta son parte de ella, y erigirla con un fin superior hacia su sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, el liderazgo debe abarcar una gestión laboral humanizada para trascender a los propios objetivos de la organización, siendo la característica que ha fundamentado la evolución de las teorías existentes en este tema, que parte de los modelos tradicionales centrados en el bienestar de los trabajadores (ahora colaboradores), reconociéndolos como personas con necesidades y emociones, y no solo como un recurso humano que motoriza la empresa a través de sus servicios.

El proceso evolutivo de la gestión laboral del liderazgo humanizada, tiene sus fundamentos en la Teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo a principios del siglo XX, en sus estudios en los talleres de Hawthorne de Western Electric, sobre el comportamiento humano en el trabajo. Para Chiavenato (2009):

> Los experimentos contribuyeron al surgimiento del llamado enfoque de las relaciones humanas, que consideraba a las personas (más que al método de trabajo) como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones. La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación (p. 75)

La misma destaca la importancia de la satisfacción de los trabajadores en la productividad, para Elton Mayo al darse la atención a las necesidades sociales y emocionales de los empleados estos mejoran su desempeño. Por su parte la Teoría X e Y, de Douglas McGregor, conforme a lo indicado por Hellriegel y Slocum (2009), creó las clasificaciones como:

> una forma de contrastar dos conjuntos de supuestos y creencias que albergan los gerentes. Los gerentes de la Teoría X y los de la Teoría Y comprenden que son responsables de los recursos en sus unidades, dinero, materiales, equipo y personas en interés de alcanzar las metas organizacionales. Lo que los distingue son sus propuestas acerca de lo que

> motiva a sus subordinados y de cuáles son las mejores formas de desempeñar sus responsabilidades gerenciales. (p. 271)

Son teorías sobre la naturaleza humana y su relación con el trabajo, en el que la teoría X asume que los trabajadores son perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la teoría Y asume que los trabajadores son responsables y buscan la automotivación. El liderazgo humanizado se impregna de la teoría Y, dado que considera que los individuos son capaces de autogestionarse, y cuentan con un deseo intrínseco de contribuir al éxito de la organización. Del mismo modo, la Teoría del liderazgo transformacional desarrollada por James Burns, para Hellriegel y Slocum (2009):

> implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. (p. 301)

Se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores, para que alcancen objetivos más allá de lo esperado. El liderazgo transformacional es per se un liderazgo humanizado, porque se persigue buscan fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, con el fin superior de la sostenibilidad organizacional. Ahora bien, Tintoré y Carrillo (2015), afirman que el liderazgo transformacional de Burns no debe sólo buscar transformar al individuo y su entorno, sino trascender al bien común, razón por la cual expresan:

> …en los años 90 del pasado siglo existe un grupo cada vez más numeroso de académicos que proponen un nuevo tipo de liderazgo transformador, al que denominan liderazgo trascendente, pro-social, altruista, contributivo o antropológico (De Vries et al., 2010; Foster, 1986; Gardiner, 2006, 2009; Grant, 2013; Pérez López, 1996; Osterloch & Frey, 2003; Shields, 2010, 2014; Sison, 2008; Tintoré & Arbós, 2012). Ambos tipos de liderazgo transformador comparten el deseo de trascender las aspiraciones y necesidades del líder para intentar beneficiar a otras personas, organizaciones y sociedades. (p. 2).

Corresponde al cuerpo gerencial y a sus líderes promover la actuación de un liderazgo humanizado conforme a una acción estratégica para tal fin, considerando que la nueva

era signada actualmente por la revolución tecnológica involucra igualmente la revolución del ser. Los avances en la inteligencia artificial, la robótica y la realidad virtual, deben significar el tiempo disponible para el bienestar humano, del medio ambiente y del planeta. Podría decirse de una cultura hacia la preservación de los recursos del planeta para la subsistencia humana, pero también de individuos felices con capacidades mentales desarrolladas para ser trascedentes en este objetivo global.

La industria 5.0 como proyección de las organizaciones en la era digital es el escenario para la gestión laboral humanizada, con una conjunción de elementos: las máquinas que manejan datos y las personas que hacen uso de estas para proyectar su calidad de vida. Entonces ¿Qué retos trae esta profundización tecnológica en la valoración del recurso humano dentro de las empresas? Sin dudas el trabajo colaborativo entre robots y humanos (humanización), esto permitirá potenciar las capacidades del recurso humano en los espacios virtuales y físicos. Sera la oportunidad de reducir los tiempos de respuesta y de ser más efectivos en los logros organizacionales, pero lo más importante con las personas como centro de todo, impactando de forma trascendente al generar sostenibilidad con el efecto resiliente.

La gestión laboral humanizada hace necesario el equilibrio organizacional, para que el engranaje humano con la tecnología digital no se traduzca en el reemplazo humano o en procesos complejos. Es reconocer el poder que tiene el recurso humano de potenciar sus habilidades dentro de esta transformación digital. En este sentido, destaca Alemany (2023) que reducir el vínculo laboral al beneficio salarial implica ignorar la complejidad de las necesidades y motivaciones humanas; por tanto, es necesario reconocer al trabajador como un líder natural, un potencial emprendedor o empresario generador de riqueza y que merece ser tratado con dignidad y reconocimiento; en pocas palabras, es el reconocimiento a la humanización de la gestión laboral.

## GESTIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA 5.0. Y EL LÍDER HUMANIZADO

El recurso humano en la organización ha promovido diferentes investigaciones, que persiguen desentrañar esa esfera humana fundamental, para proveer herramientas a los gerentes y líderes para potenciar su actuación. De ahí que comprender la conducta del

hombre conlleva a gran parte de las ciencias a entender y conocer las diferentes esferas del comportamiento humano, sus diversas áreas y actividades. Desde Taylor y Fayol hasta la actualidad con la aldea global, tanto las Ciencias Naturales y Ciencias Sociales buscan dar explicación a los factores que inciden en la conducta del individuo, que repercuten en su entorno de forma productiva o por el contrario de forma negativa.

Este elemento humano permite la combustión de la maquinaria organizativa, sin este no hay forma que opere, gestionar estratégicamente el mismo es parte de los retos diarios, y brindarles un lugar privilegiado en el entorno laboral en la organización será vital para esta. A tal efecto, Mori y Bardales (2020) establecen que hoy las condiciones y requerimientos del mercado y el comportamiento de las empresas no es el mismo al de épocas pasadas; por lo tanto, la evolución y adopción de tecnología son factores de alto impacto en el accionar de estas, siendo necesario que la industria posea la flexibilidad para gestionar estos cambios de manera óptima.

El proceso estratégico sinérgico para el manejo del recurso humano por parte del área Recurso Humano, Talento Humano o Capital Humano, es realizado a través de sus funciones de planificación, dirección y control de los procesos, que permiten la captación, desarrollo y capacitación, compensación, retención, bienestar individual y social de las personas de la organización. En este proceso deben prevalecer los actores principales que inspiraran a otros (líder), considerando que la organización y el trabajador, sean un conjunto único y eficiente hacia los objetivos propuestos, con gran sentido humanista para la contribución social y desarrollo del entorno.

La gestión laboral  a través de un enfoque humanizado es consustancial a la industria 5.0, porque involucra manejar y armonizar las relaciones y expectativas de los trabajadores, para que formen equipos efectivos y sinérgicos, desarrollen nuevas habilidades y empleen las herramientas tecnológicas de vanguardia, como apoyo para consolidar un objetivo como fin que es de todo el equipo de trabajo; esto sobrepasa la retribución monetaria para convertirse en satisfacción emocional, de autorrealización, de sentido de pertenencia, de identidad, que se transforme en motivación e inspiración para liderazgos emergentes.  El recurso humano como núcleo en la industria 5.0., guarda

relación con lo que devela el estudio realizado por la empresa WTW (Willis Towers Watson) en 2023, sobre lo que piensan los empleadores y empleados acerca del bienestar emocional en América Latina.

Desde el punto de vista del empleador, un 94% de estos prioriza el bienestar emocional de sus empleados para los próximos tres años como importante, confirmando que este aspecto constituye una de las mayores preocupaciones para los trabajadores.

**Figura 1. Bienestar emocional en América Latina. ¿Qué piensan los empleadores?**
Fuente: Willis Towers Watson (2023).

Con relación a las soluciones adoptadas para mejorar al bienestar emocional de los trabajadores, las organizaciones han dado prioridad a las campañas para abordar el estigma relacionado con los problemas de salud mental y los servicios de atención virtual seguido de otras medidas entre las cuales se encuentran las asesorías en caso de duelo, estrés y otros programas de aplicación general. (Ver figura 1).

Desde el punto de vista del empleado (recurso humano) el estudio en referencia, señala que para el 42% de los empleados los recursos e iniciativas de la organización para la

cual laboran, contribuyen a mejorar su salud mental. Dentro de estas campañas de asistencia virtual sobre salud mental, el 75% de los trabajadores que utilizan esta iniciativa reportan obtener la ayuda que necesitan frente al 54% que no la utiliza. Esto significa que se están dando los pasos para que el recurso humano sienta un efecto sinérgico con su empresa, causando identificación y motivación para trascender a la sostenibilidad de esta. Finalmente, el estudio arroja que 1 de cada 5 empleados tiene bajo nivel de bienestar emocional, además 1 de cada 9 de ellos, reportan también bajo nivel en el orden financiero, físico y social. (Ver figura 2)

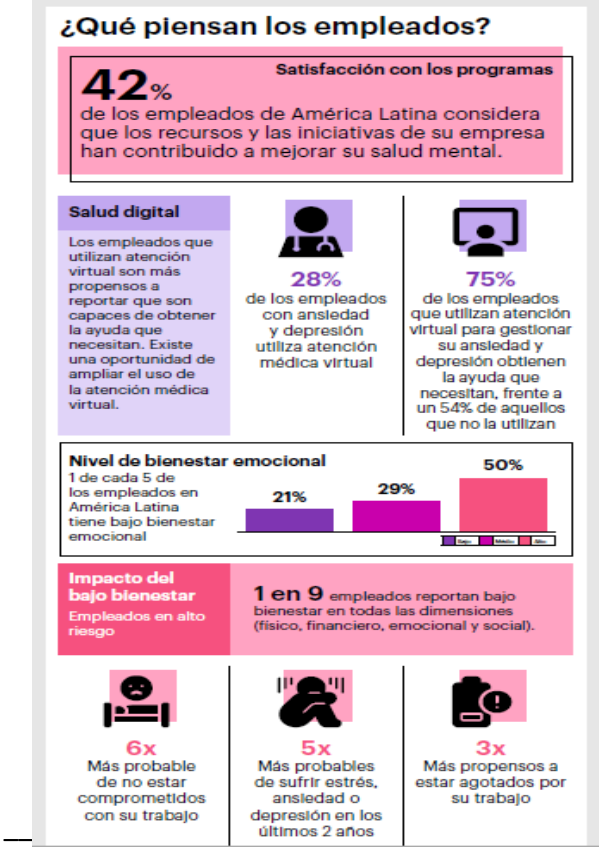



**Figura 2. Bienestar emocional en América Latina. ¿Qué piensan los empleados?**
Fuente: Willis Towers Watson (2023) Bienestar emocional en América Latina

La visión y misión organizacional en la Industria 5.0 debe apuntar más allá de la eficiencia y la productividad como único objetivo, y considerar a las personas como elemento insustituible y esencial. Estos aspectos contrastan con los resultados del estudio de WTW (Willis Towers Watson), y la perspectiva a desarrollar en la humanización de la

gestión laboral en la industria 5.0, en la que se pueden establecer tres transiciones:

1. Pasar del reemplazo de los colaboradores por tecnología a crear una relación simbiótica entre los dos, donde cada elemento potencie sus capacidades desde su valor.

2. Ir de la eficiencia centrada en la resiliencia a la resiliencia; es decir, de la reducción de costos y desperdicios a la adaptabilidad de la organización para sobrevivir circunstancias críticas.

3. Priorizar la sostenibilidad sobre la rentabilidad, con el fin de encontrar el equilibrio entre las ganancias, las personas y el planeta.

En la actualidad, el líder debe hacerse de habilidades y herramientas que le permitan aplicar una o más de estas transiciones, a la vez que le brindan la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones para asumir con efectividad los retos actuales. Ser un ser transformador, inteligente, adaptativo, social, transaccional, multidimensional y humanista, razón por la cual trasciende al ser, conforme a lo que señala Yarce (2011) cuando hace referencia al liderazgo trascendente: “el liderazgo trascendente intenta transformar la sociedad con base al trabajo hecho con excelencia personal, con afán permanente de mejorar y de guiar las acciones por valores éticos y por el servicio al bien común.” (p.36).

Este enfoque precisa en profundizar y transformar la actuación del líder, en consecuencia, la contribución de la gerencia es fundamental para esto, así como de una planificación estratégica y operativa para afrontar la irrupción de la tecnología digital en la dinámica humana y operativa de la Industria 5.0.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se dirigirá a través del enfoque cualitativo en función a sus características que determinaron la inquietud investigativa, por lo cual se procede a

realizar la indagación de las posturas de diferentes autores sobre el tema objeto de estudio, para identificar aspectos relevantes relacionados a este. Destacan Escudero y Cortez (2017), sobre la investigación cualitativa lo siguiente: La investigación cualitativa es aquel procedimiento sistemático de indagación que brinda técnicas especializadas para recabar datos sobre lo que piensa y sienten las personas. (p. 3)

En este marco epistémico, se utiliza como método el hermenéutico, en función al abordaje teórico de la investigación, recurriendo a las lecturas de textos o documentos, que proceden a ser interpretados para poner de manifiesto los aspectos que las autoras consideran relevantes basado en un análisis reflexivo. Señala Ríos (2022), que "La hermenéutica considera los textos como medios para transmitir experiencias, creencias y juicios de un sujeto o comunidad a otra." (p. 4).

Además, el enfoque hermenéutico permitirá explorar las múltiples interpretaciones y significados asociados al tema de estudio, brindando una visión más profunda y completa de la realidad investigada. Esta metodología cualitativa también facilitará la captación de las perspectivas y experiencias de los individuos involucrados en el fenómeno, permitiendo así una comprensión más holística y rica de la problemática abordada.

A través del análisis reflexivo de los textos y documentos pertinentes, se podrá desentrañar las narrativas subyacentes, los valores implícitos y las dinámicas sociales que influyen en la configuración del tema en cuestión. De esta manera, se podrá generar conocimientos y hallazgos significativos que enriquezcan la comprensión del objeto de estudio y contribuyan al avance del campo de investigación en cuestión.

Este acto abarca también comprender el fenómeno en sus diferentes contextos y relacionarlos con la realidad en su conjunto, como destaca igualmente Ríos (2022), es comprender la naturaleza de la comprensión, y acercarse al texto en el idioma de origen de forma más honesta. (p.6).

A través del método hermenéutico se persigue entender diferentes puntos de vista. En

la Tabla 1: Referenciales teóricos que sustentan la postura, se presenta en forma resumida el abordaje epistémico de la investigación.

**Tabla 1. Referenciales teóricos de la investigación**

| | **Referenciales teóricos** | | |
|---|---|---|---|
| **Abordaje Epistémico y Método de Investigación** | Paradigma y Enfoque | Postura Epistemológica | Método |
| | Enfoque Cualitativo | Filosofía Hermenéutica | Hermenéutico |

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

La gestión laboral humanizada es un factor determinante como medio de sostenibilidad de las organizaciones. Entre los elementos que participan en esta perspectiva gerencial se identifican: El apoyo a la potenciación de la profesionalización del ser humano en cuanto a la valoración de la inteligencia humana sobre la hiperautomatización, colocando al colaborador en una posición central que maximiza su potencial en el desarrollo de tareas, donde la inteligencia colectiva es la base de su desempeño dentro de la organización.

Como señala McLuhan y Powers, todo lo que circunda a la organización le impacta, en este aspecto la Industria 5.0 es un cambio que transforma su núcleo. Con base en este precepto la organización y su factor humano deberían estar marcados por la simbiosis de sus objetivos y estos a su vez con los objetivos globales. Considerando en el mismo la humanización de sus procesos que involucra la gestión laboral humanizada del liderazgo, como aspecto clave de innovación, creatividad, y flexibilidad para la orientación de la organización hacía el afianzamiento de la Industria 5.0. El resultado es la suma de una inteligencia humana y una inteligencia cognitiva, cuya conjunción permitiría finalmente trascender hacia una humanización organizacional que trasciende.

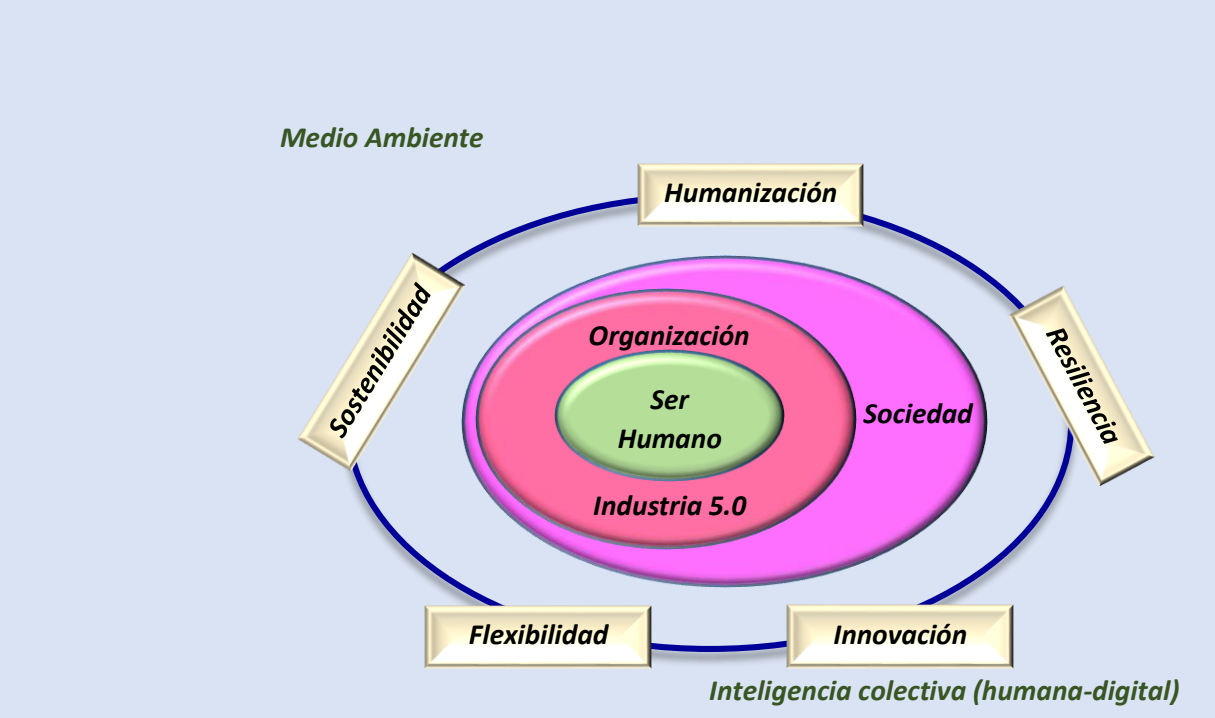



**Figura 3. Factores para la Sistematización de la Industria 5.0**
Fuente: Elaboración propia

La transición de las organizaciones a la Industria 5.0 determina su sistematización, considerando como señala Castellanos (2023), la investigación e innovación para apoyar a la industria en su servicio a la humanidad a largo plazo, la armonía con el planeta y con el ser humano en el centro, lo cual implica modificar reiteradamente el papel que desempeñan los líderes, en impulsar la unidad y la visión organizacional en la conquista de las metas, teniendo como premisa la cooperación y la sincronización de las fases en los procesos de las distintas áreas de la organización. Los factores a considerar para la sistematización de la Industria 5.0 se presentan en la Figura 3.

Gran parte de las empresas convergen en la aplicación de la tecnología de manera impositiva y sin estrategias que apoyen la humanización. Siempre ha existido una gestión de culto a la razón, al análisis y la productividad, minimizando la capacidad humana de los colaborares e ignorando sus limitaciones, ubicándolo como un instrumento más dentro de un contexto digital. Es necesaria una conjunción que implique hacer de la

digitalización de los procesos el medio y no el objetivo, donde la persona encuentre confort no porque opera las máquinas, sino porque gracias a su inteligencia innovadora, sostenible, abierta y con alcance colectivo.

El líder es el hilo conductor de esta sistematización hacia una gestión laboral humanizada en la Industria 5.0, que debe transmitir a los individuos valores humanos y visión compartida para actuar como agente de cambio de la realidad humana, de forma tal que le permita fortalecer su actuación y de las personas que conduce, como describe Yarce (2011) transformar la sociedad con base al trabajo hecho con excelencia personal y mejora continua para guiar las acciones por valores éticos y al servicio del bien común. Sin embargo, el liderazgo es un concepto permeable, adaptativo, y sinérgico, por tanto debe ser tratado en su esencia, sin adicionar a este elementos que persigan identificar una característica de su actuación, de esta manera su estudio basará en la realidad que impacta a la organización.

## CONCLUSIONES

Para enfrentar los retos de la Industria 5.0 y con ello la gestión laboral humanizada, es primordial el impulso de un liderazgo efectivo, que ante todo tome partido de manera comprometida y solidaria en la preservación del ser humano.

Es por ello que es necesario construir compromisos particulares que se sumen para lograr las metas colectivas (sociales e intelectuales), y una vía para ello es a través de la humanización de la actividad laboral que cada día se intensifica en las organizaciones debido a la incorporación en masa de elementos digitales (inteligencia artificial, robótica colaborativa y la realidad virtual y aumentada).

La transformación empresarial con una gestión humanizada, reconoce los límites de la racionalidad y posiciona a la persona como ente subjetivo y de naturaleza social, que trasciende el dominio empresarial y posee un talento natural de creatividad, innovación y reflexión. La sistematización de la gestión laboral en la Industria 5.0., debe configurar la humanización y el liderazgo, como elementos que influirán en la masa trabajadora de las organizaciones, el manejo de las relaciones humano-máquina y su efecto en la

autoestima y clima organizacional, en general, la psiquis del recurso humano. Significa un replanteo de los procesos y estructuras, que incluso abarque los prospectos requeridos por las organizaciones, para que la organización consolide su transición o complementariedad de lo analógico y digital.

Conforme al análisis de resultados mediante el enfoque cualitativo, destaca tomar conciencia que en la industria 5.0 apareja la gestión laboral humanizada del liderazgo, la humanización ha estado presente en la evolución del pensamiento administrativo, pero es fundamental establecer un conocimiento sobre este concepto como permeable, es decir, que su acepción este en función de su adaptabilidad al cambio en forma sinérgica.

La gestión laboral humanizada debe ser forjada a través de un liderazgo que impacte a lo interno y externo de la organización, adoptando una actitud de responsabilidad armónica entre lo humano y la digitalización, así como el compromiso por la sostenibilidad.

## REFERENCIAS

Alemany, J. (2023). *Liderazgo Imperfecto. Educando a los líderes del futuro*. Plataforma Editorial. Barcelona. España.

Alemany, J. (05 de enero de 2023). *De Enemigos a Aliados: Las 5 Claves para Mejorar la Relación Empresa-Empleado*. Jordi Alemany Business Humanizers. https://jordialemany.es/

Casquete, W. (2020). *Estrategia de sinergia empresarial para contribuir a la cultura organizacional de la Empresa Sociedad Agropecuaria Pimocha C.A.,* [Tesis para obtener el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA. Universidad Cesar Vallejo de Perú.] Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42904/Casquete_ZWI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castellanos, J. (2023). *Industria 5.0: un enfoque centrado en el ser humano*. Apuntes técnicos del INVASSAT. AT-230102. Valencia. Disponible en: https://invassat.gva.es/documents/161660384/370674470/AT230102+Industria+5.0+Un+enfoque+centrado+en+el+ser+humano.pdf/d72f0ce1-b98a-f345-6589-67c85aee1921?t=1679405205312

Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ediciones McGraw Hill. 2da. Edición. México

De La-Sota-Echánove, M., Cabrera-Vargas, M.- de-L., y Zainos-García-Cano, E. (2022). Liderazgo Personalista Integral. Un modelo para el liderazgo en las organizaciones. *Revista Empresa Y Humanismo*, *25*(2), 43-73. https://doi.org/10.15581/015.XXV.2.43-73

Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH. Universidad Técnica de Machala. Ecuador. Disponible en: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/ Cap .1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf

Forbes (08 de noviembre de 2023). *Los 50 líderes que están redefiniendo el futuro del trabajo en 2023.* https://forbescentroamerica.com/2023/11/08/los-50-lideres-que-estan-redefiniendo-el-futuro-del-trabajo-en-2023

Gadamer, H. (1983). *Elogio de la teoría: Discursos y artículos*. Ediciones Península. Barcelona.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning 12a. Edición. México.

McLuhan, M., y Powers, B. R. (2020). *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI.* Editorial Gedisa.

Mori, K. O. C., y Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *4(*2), 684-703.

Ortega, A. (2019). *Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad superinteligente.* Real Instituto Elcano Príncipe de Vergara, 51. 28006 Madrid (Spain) www.realinstitutoelcano.org.

Ríos, T. (2022). La hermenéutica y los textos: el reto de la traducción. *Revista PURIQ Vol. 4 Núm. 1*. Universidad Nacional Autónoma de Huanta. Disponible en: https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.217

Tintoré, M. y Carrillo, C. (2015). *Liderazgo Trascendente En El Ámbito Educativo: Experiencias De Una Docente De Secundaria* En el Contexto Español. CIMIE' 15. Valencia**,** España.

Willis Towers Watson WTW (2023, 17 mayo) *Bienestar emocional en América Latina* https://www.wtwco.com/es-ve/insights/2023/05/bienestar-emocional-en-america-latina

Yarce, J. (2011). *Liderazgo Trascendente.* Ediciones Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Colombia.

DEUS LIBERTAS CULTURA
UNIVERSITAS CARABOBENSIS
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO ORIGINAL**

# GESTIÓN Y COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

## MANAGEMENT AND COMPLEXITY

Grecia Patricia González[1]

**RESUMEN**

El propósito de la investigación fue analizar cómo la organización se gestiona bajo los postulados de una gerencia proactiva y cómo se adapta a diversas situaciones relacionadas con los procesos del sistema. Teniendo en cuenta que el método empleado es el hermenéutico, su estructura de la comprensión se ejerce a través de un círculo, el cual se integra por: La realidad epistemológica y ontológica, la hermenéutica de la pregunta y la complementariedad de las ciencias. Es importante destacar que la hermenéutica aunada al pensamiento complejo, tiene gran admisibilidad, pudiéndose complementar como enfoque para la reflexión epistémica. Enfocándose en la trascendencia de una complejidad organizacional da como principal resultado al encontrarse enmarcada dentro de las características de un paradigma emergente, que la organización se gestiona bajo los postulados de una gerencia proactiva adaptándose y comprendiendo las diversas situaciones que están íntimamente ligadas a los procesos del sistema. Se concluye que la complejidad organizacional del todo requiere a su vez la complejidad organizacional de las partes, formando un ciclo recursivo en el que ambas se complementan y se necesitan mutuamente.
**Palabras clave**: Sistema complejo, organizaciones, gestión organizacional, complejidad.

**ABSTRACT**

The purpose of the research was to analyze how the organization is managed under the postulates of a proactive management and how it adapts to different situations related to the system processes. Taking into account that the method used is the hermeneutic one, its structure of understanding is exercised through a circle, which is integrated by: The epistemological and ontological reality, the hermeneutics of the question and the complementarity of sciences. It is important to emphasize that hermeneutics and complex thinking have great admissibility and can be complemented as an approach for epistemic reflection. Focusing on the transcendence of an organizational complexity gives as main result, being framed within the characteristics of an emerging paradigm, that the organization is managed under the postulates of a proactive management adapting and understanding the diverse situations that are intimately linked to the processes of the system. It is concluded that the organizational complexity of the whole requires in turn the organizational complexity of the parts, forming a recursive cycle in which both complement and need each other.
**Keywords**: Complex system, organizations, organizational management, complexity.

**JEL**: M12

**Recibido**: 01 de febrero de 2024 **Aceptado**: 17 de abril de 2024

[1] Magister en Administración de empresas mención Gerencia y mención Finanzas. Consultor independiente. Maracay, Venezuela. ORCID ID: httpd://orcid.org/0009-0000-7064-220X Correo electrónico: grecymar0721@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Toda organización formada por distintos departamentos funciona con base a sus propias capacidades estableciendo a su vez sus propios estándares de eficiencia y productividad, así como metas alcanzables en el tiempo a fin de poder determinar cuáles actividades llevar a cabo, qué procesos revisar y planificarse para futuros eventos, de acuerdo a los criterios y/o decisiones por parte de sus directivos. De manera pues que se dirijan, supervisen, coordinen cada uno de los procesos conforme a los objetivos propuestos y a las estrategias planificadas para tal fin.

Teniendo presente que todas las acciones que se realizan en la organización deben considerar la existencia del otro y la convivencia como norte, es evidente que la acción humana es un entramado de causas, que convergen entre sí para interactuar en una estructura eco-organizativa propia de los organismos vivos, pensantes y actuantes, pero con innumerables incertidumbres.

Entretanto, el poder en las organizaciones - no solo gobernar sobre los trabajadores sino administrar el poder o control sobre mi entorno u otros actores por ejemplo competidores, permite a la entidad revisar sus estrategias de negocio y mando, así como el control con el fin de tomar decisiones acertadas en pro de la organización.

Del mismo modo se debe analizar y gobernar el conflicto dentro de la organización: El orden de la organización, delimitación de funciones, actividades, alcance, hasta donde llegar; capacidad para generar acuerdos considerando además la desigualdad a fin de convencer, revisar, negociar y presentar los términos de la negociación.

Con referencia a lo anterior, el artículo sobre Complejidad e interdisciplinariedad en la ciencia económica y sus implicaciones para la formación del economista, elaborado por Rincón, Fuenmayor y Rincón (2014), analizan sobre la relación entre la complejidad e interdisciplinariedad y sus implicaciones para la formación del economista, destacando que el carácter dinámico de la ciencia ha generado en muchos campos del conocimiento

una transformación que cuestiona la existencia del orden y equilibrio para dar paso a un planteamiento donde está presente el caos.

De igual manera, plantea Renaud. (2017) expresa que el pensamiento complejo es la capacidad de observar e interpretar las interconexiones de lo real. Siendo entonces una cualidad reflexiva que se presenta para integrar las disciplinas y los distintos saberes en una epistemología que reconoce el error y lo inacabado del conocimiento. Partiendo del entramado existente dentro de las organizaciones y la posibilidad de ajustar las acciones gerenciales de manera interdisciplinaria, es imprescindible gestionar sobre la base de la complejidad en estos entes, razón por la cual el propósito de la investigación fue analizar cómo la organización se gestiona bajo los postulados de una gerencia proactiva y cómo se adapta a diversas situaciones relacionadas con los procesos del sistema.

Para ello, se requiere interpretar las teorías relacionadas a las organizaciones, describir las realidades subyacentes y que buscan explicaciones acertadas respecto a las incertidumbres creadas en el transcurso de las interrelaciones hacia la búsqueda de una gestión organizativa propia de cada espacio en un mundo complejo, de lo cual puede o no identificarse según el modelo o diseño que se aplique en esa industria, empresa o institución, así como también la gestión del conflicto, de las crisis, de las diferencias, lo cual requiere una revisión exhaustiva de las estrategias a desarrollar para el logro de las metas organizacionales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Tomando en consideración que se percibe la posibilidad que brinda la epistemología compleja, en el tratamiento de los problemas sociales, teniendo en cuenta la relación Morin (2005) sobre la parte-todo. Aquí interviene la idea de recursión organizacional y la presencia de la relación entre partes y todo. Esto, sustentado en los principios de la complejidad y la Teoría General de los Sistemas.

El pensamiento complejo de Morin (2005) asumido como paradigma de investigación en este estudio, se basa en tres principios fundamentales: El principio dialógico, donde los opuestos se entienden o se complementan; la recursividad organizada, donde las causas

pueden ser efectos y los efectos pueden ser causas y el hologramático, donde el todo está en las partes y las partes están en el todo.

Al estudiar la hermenéutica y la importancia que tiene en la actualidad, comprender el mundo que rodea, asimilar lo que se ve e imagina, recrearse en la mente gracias a lo leído, la dialéctica, las percepciones de lo inacabado de la realidad.

Es así que, con la aplicación del método hermenéutico, se cumple un primer paso como lo es la comprensión, la cual se da de acuerdo con Gadamer, (1998) mediante el discurso, la interacción que está implícita en la pregunta, actúa como un momento de interpretación, en parte debido a la influencia del diálogo socrático-platónico que busca la capacidad del lenguaje para orientar al mundo con su propia historia.

Al respecto, la estructura de la comprensión se ejerce a través de un círculo hermenéutico, el cual se integra por: La realidad epistemológica y ontológica, la hermenéutica de la pregunta y la complementariedad de las ciencias, los horizontes y situaciones hermenéuticas y la historia de efectos.

Es importante destacar que la hermenéutica aunada al pensamiento complejo, tiene gran admisibilidad, pudiéndose complementar como enfoque para la reflexión epistémica. De acuerdo con Leal (2009), el círculo o espiral hermenéutico se inicia con una comprensión preliminar la cual debe llevar a un proceso de profundización, de exploración de detalles o de diferentes perspectivas para tener una visión holística que guíe a la comprensión profunda de lo estudiado.

Según lo plantean Hurtado y Toro (2007), dentro de las características de la hermenéutica se puede afirmar que no hay una última interpretación, siempre vendrán nuevas interpretaciones. El círculo hermenéutico es infinito. No existe la verdad, sino que el hermeneuta dice su verdad. El método hermenéutico no es rígido ni acepta imposiciones que limiten la interpretación, se debe dar algunas pautas acerca de las estrategias metodológicas que pueden seguirse.

## INTERPRETACIONES DE LAS TEORÍAS RELACIONADAS A LAS ORGANIZACIONES CON BASE EN LA COMPLEJIDAD

Se pudo corroborar y estar de acuerdo con Del Canto (2016), en la actualidad la gestión de complejidad, interviene en casi todas las etapas del sistema empresarial, siendo un tema de gran preocupación para las grandes organizaciones, ya que deben cumplir con actividades efectivas que conduzcan a tomar las mejores decisiones, procurando simplificar y destacar permanentemente en los procesos de orden técnico o instrumental que se manifiestan como problemas de incertidumbre, como tensiones y dilemas al momento de afrontar las realidades en lo interno.

### Principios del pensamiento complejo

Teniendo presente lo afirmado por Morin (2005), la complejidad posee unos principios que a su vez están presentes en todas las organizaciones a saber: El principio dialógico, el cual representa la asociación compleja (complementaria, concurrente, antagonista), de instancias conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado. Hay una dialógica análisis-síntesis en el pensamiento, en la relación orden-desorden, certeza-incertidumbre, estabilidad–inestabilidad, individuo-organización, individuo-sociedad. Por otro lado, el principio recursivo referido a las interacciones.

Afirma Morin (2005) que en un proceso en el que los resultados o consecuencias son a la vez causas y creadores del mismo proceso, y en el cual los estados finales son indispensables para la creación de los estados iniciales. De este modo, el proceso recursivo es de una forma tal que se produce y se reproduce a sí mismo, a condición de ser alimentado por una fuente, una reserva o un flujo exterior. Por último y no menos importante, se tiene el principio hologramático, el cual concierne a la complejidad de la organización viviente y a la complejidad socio antropológica.

### Enseñar la Condición Humana

Para el estudio y análisis de las organizaciones considerando la fuerza humana, el talento humano que es parte del proceso organizacional, enseñar la condición humana, propuesta por Morin (2001) como el primer saber esencial a la educación.

Enseñarla reconociéndose como personas en las organizaciones, en la sociedad, considerar al ser humano como una unidad biológica, física, psíquica, espiritual y cultural sin que una dimensión prive sobre la otra. Agrega que cada acción tiene múltiples dimensiones; se cumple con las necesidades biológicas de acuerdo con una cultura y una forma personal de hacerlo.

**Teoría General de los Sistemas**

Por otra parte, se considera que la Teoría General de los Sistemas planteada por Bertalanffy (1998), donde se expone que la formación de los sistemas no depende de una estructura dada, sino que se logra a través de la interacción con el entorno. Al respecto, Escot (2000), expresa que los sistemas complejos son aquellos que están regulados por numerosas fuerzas que interactúan entre sí, con la característica de una autorregulación espontánea y adaptativa.

Esto implica que no solo reaccionan de manera pasiva a los eventos, sino que buscan activamente adaptarse a ellos para aprovechar las oportunidades que se les presentan. Quienes están inmersos en el mundo organizacional, saben que el factor clave para el éxito o fracaso de una gestión se ubica en la gente (entendida como recurso humano), predecir cómo se desempeñarán y cómo poder controlar su comportamiento sería la manera más efectiva de cumplir con los propósitos de la organización.

**Desarrollo de un sistema eco-organizado**

Es preciso destacar que, dentro del desarrollo de la cultura de las organizaciones y la complejidad de la acción gerencial, es necesario un pensamiento que haga las conexiones de las partes, que logre la conexión de lo global con lo local, un pensamiento que relacione el todo con las partes y las partes con el todo, esto es para toda organización, un pensar fundamental.

Es así, como la gerencia con visión de pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos tales como utilidad, rentabilidad, generación de empleos,

satisfacción a las necesidades del consumidor y maximización de valor de la empresa, lo que implica tomar en consideración el contexto externo como el interno.

Para la concepción del desarrollo de esta visión compleja de las organizaciones se requiere la revisión del pensamiento de Morín (2005), cuando dice que la empresa es puesta en un ambiente externo, que por otro lado integra un sistema eco-organizado. Por lo tanto, comprender la organización en su complejidad redimensiona el papel de la información y del conocimiento en ese ámbito.

**Los sistemas complejos**

Según Escot (2000) Los sistemas complejos son aquellos que están gobernados por numerosas fuerzas que interactúan entre sí, y tienen la capacidad de organizarse por sí mismos de manera espontánea. Además, son adaptativos, lo que significa que no solo responden pasivamente a los acontecimientos, sino que buscan activamente adaptarse a ellos para aprovechar sus ventajas.

Los sistemas complejos también tienden a ser no lineales como expresan Ibañez, Castilo y Mujica (2023) lo que significa que los cambios en una parte del sistema pueden tener efectos no proporcionales en otras partes. Esto puede llevar a fenómenos como el efecto mariposa, en el que pequeñas variaciones iniciales pueden tener grandes consecuencias a largo plazo. Otro aspecto importante de los sistemas complejos es su capacidad de autoorganización, es decir, la capacidad de reorganizarse de forma autónoma para alcanzar un nuevo equilibrio o estado. Esto permite a los sistemas complejos adaptarse y evolucionar en respuesta a cambios en su entorno

Al momento de hablar sobre los sistemas complejos, es trascendente la obra desarrollada por Kast y Rosenzweig (1974), tratadistas trascomplejos quienes distinguieron dos tipos de complejidades dentro del entramado organizativo: La complejidad cognitiva, cuya vinculación está ligada a los conocimientos, habilidades y experiencia requerida por la organización a través de sus miembros lo que se traduce en una alta labor cognitiva para ejecutar tareas o trabajos con elevados niveles de cualificación.

Por otra parte, se encuentra la complejidad relacional, la cual se asocia con: Los componentes en el sentido de diferenciación vertical, horizontal y espacial presentes en cualquier organización; y segundo, con la intensidad de las interacciones, la interdependencia de labores, la capacidad de integración y coordinación entre las partes institutivas y constitutivas, lo que representan los procesos de integración y con ello, los problemas que se originan de esa coordinación.

## La gestión en las organizaciones

Todo gerente con liderazgo y que pretende ser eficaz necesita tener una buena gestión que posibilite la búsqueda de acuerdos y consensos con el mayor éxito. De acuerdo a Daft (2011), señala que las organizaciones son grupos sociales con objetivos establecidos, que se estructuran y coordinan de manera intencional como sistemas de actividades, y están conectadas con su entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización se destaca cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Asimismo, Etkin (2006) plantea que cada organización presenta características de complejidad, no sigue un patrón de armonía natural y no funciona en un entorno estable y predecible. Está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines.

En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos. ¿Por qué afirma esto? Porque existen conveniencias internas en cuanto a los logros obtenidos por los integrantes del todo, quienes se esfuerzan por distinguirse y sobresalir.

Porque el sistema en sí, no es sinónimo de armonía o cohesión ya que también existen divergencias y oposiciones internas. No obstante, para tratar con las diferencias y lo imprevisto, el sistema dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan.

## DISCUSIÓN

Las partes componentes de una organización pueden variar según su grado de complejidad. Es necesario distinguir los criterios disponibles para tomar las decisiones directivas que fijan tanto los resultados deseados como la elección del modelo de organización más adecuado para alcanzar dichos logros.

Tomado en cuenta lo expresado por Etkin (2006), quien sostiene de manera certera que "las organizaciones no se pueden considerar como un mecanismo (programado), o un organismo (natural) sino como un sistema complejo, de base social, político y técnica" (p. 67).

Añade que la complejidad surge porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no constituyen un todo armónico y estable. De igual forma menciona que el concepto de organización se caracteriza por referir las pautas de relación estables que comparten individuos y grupos que le permita realizar un esfuerzo coordinado aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo señalando que para que una organización logre continuidad estos procesos deben operar de manera efectiva y ser congruentes en lo interno.

Se comprende que la gestión de la complejidad en las organizaciones no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles, sino en la integración de saberes técnicos y de fondo. Por lo general, las organizaciones se adecúan al paradigma que emerge atendiendo a las condiciones y necesidades de su entorno. Por ello, la complejidad dentro de la organización se entrelaza con la integración y la efectividad, siendo el responsable de su función y acción el capital humano.

De esta manera se interpreta que, la gestión de la complejidad en las organizaciones se basa en la integración de saberes técnicos y de fondo, la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración, el desarrollo de habilidades clave en los empleados y la consideración de los aspectos humanos y emocionales dentro de la organización. Todo esto con el objetivo de adaptarse de manera efectiva a un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Ante esto se comprende la importancia del ciclo gerencial, basado en los principios de la administración, los cuales son fundamentales para gestionar la complejidad en las organizaciones, ya que proporciona un marco estructurado y sistemático para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la organización de manera efectiva y adaptativa.

## El Ciclo Gerencial organizacional

En el mundo organizacional cuando se habla de cambio, se refiere a un mundo complejo, de problemas y situaciones que molestan, con escasa visión de las oportunidades y con poca conciencia de los procesos que yacen detrás de los problemas.

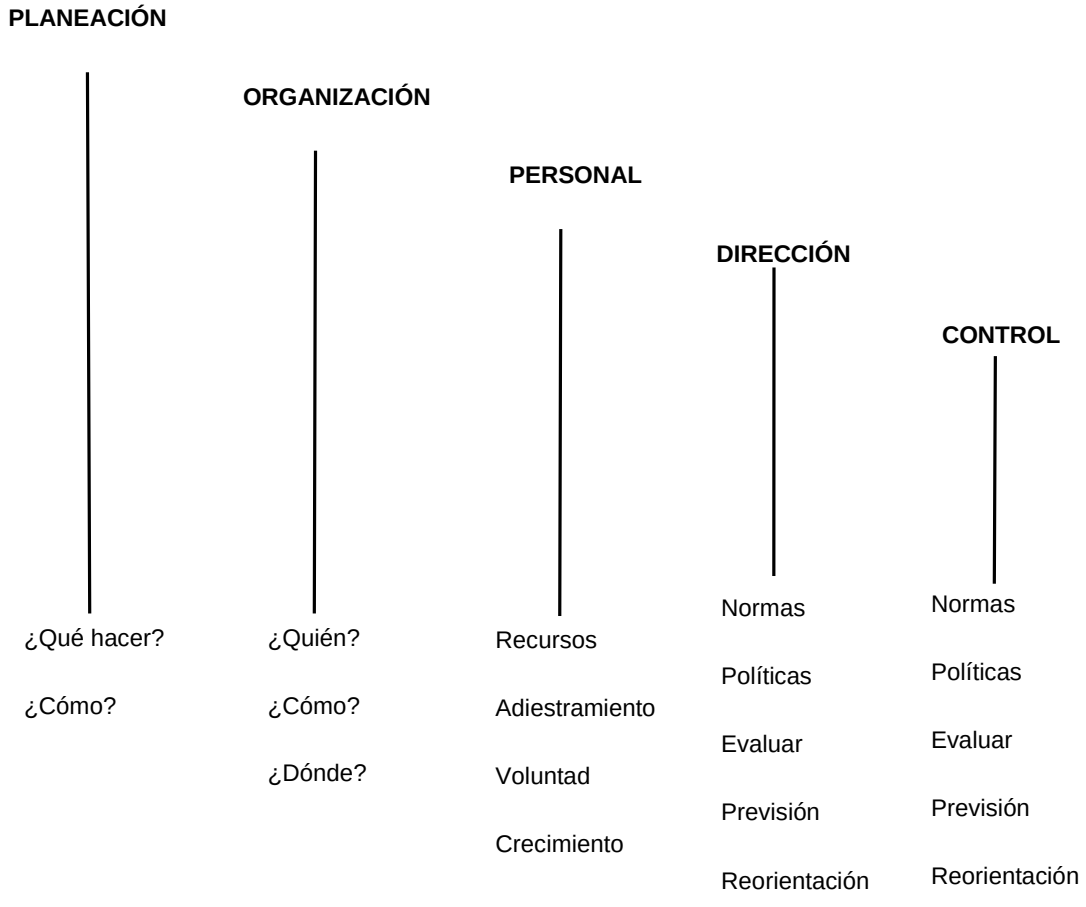



**Figura N°1. El Ciclo Gerencial organizacional**.
Fuente: Azuaje (2009).

Este ciclo contempla que para asumir una gerencia corporativa de altura es necesario tener en cuenta un ciclo gerencial, tal como propone Azuaje (2009) que vaya desde la planeación hasta el control, pasando indudablemente sobre la razón de ser de la gestión: Los recursos humanos y esa organización sólida y cohesionada.

**Diseño Organizacional y Dirección Estratégica**

Una meta organizacional es, según Daft (2011), un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización. Sin embargo, no se percibe aquí cómo actúan las partes que la conforman, tampoco se evidencia cómo deberá influir el entramado humano de toda la organización. Se observa a los altos directivos, quienes deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo, pero en ningún momento, esa participación e integración de los saberes técnicos.

Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización de acuerdo al teorista. Los gerentes de nivel medio hacen lo mismo para los principales departamentos dentro de los lineamientos proporcionados por la alta gerencia. Por otro lado, Daft (2011), plantea una comunicación horizontal, la cual supera los obstáculos entre los departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales.

Se está de acuerdo en que la realidad de una organización incluye múltiples estados y procesos. Desde lo externo, se dice que la organización se orienta hacia alcanzar propósitos. Dicha organización avanza reflejando la diversidad de intereses que la componen. Teniendo claro que el poder no es un recurso que se concentra en la cúspide de una pirámide ni se sostiene solo con la autoridad formal y los controles.

En el marco de una realidad compleja, de acuerdo con Daft (2011), el poder no es un objeto que se ubica en cierto lugar central, sino más bien una configuración y una trama.

Esa trama representa las relaciones que mantienen los diversos actores (internos y externos) en la organización.

**Trama de horizontalidad organizacional**

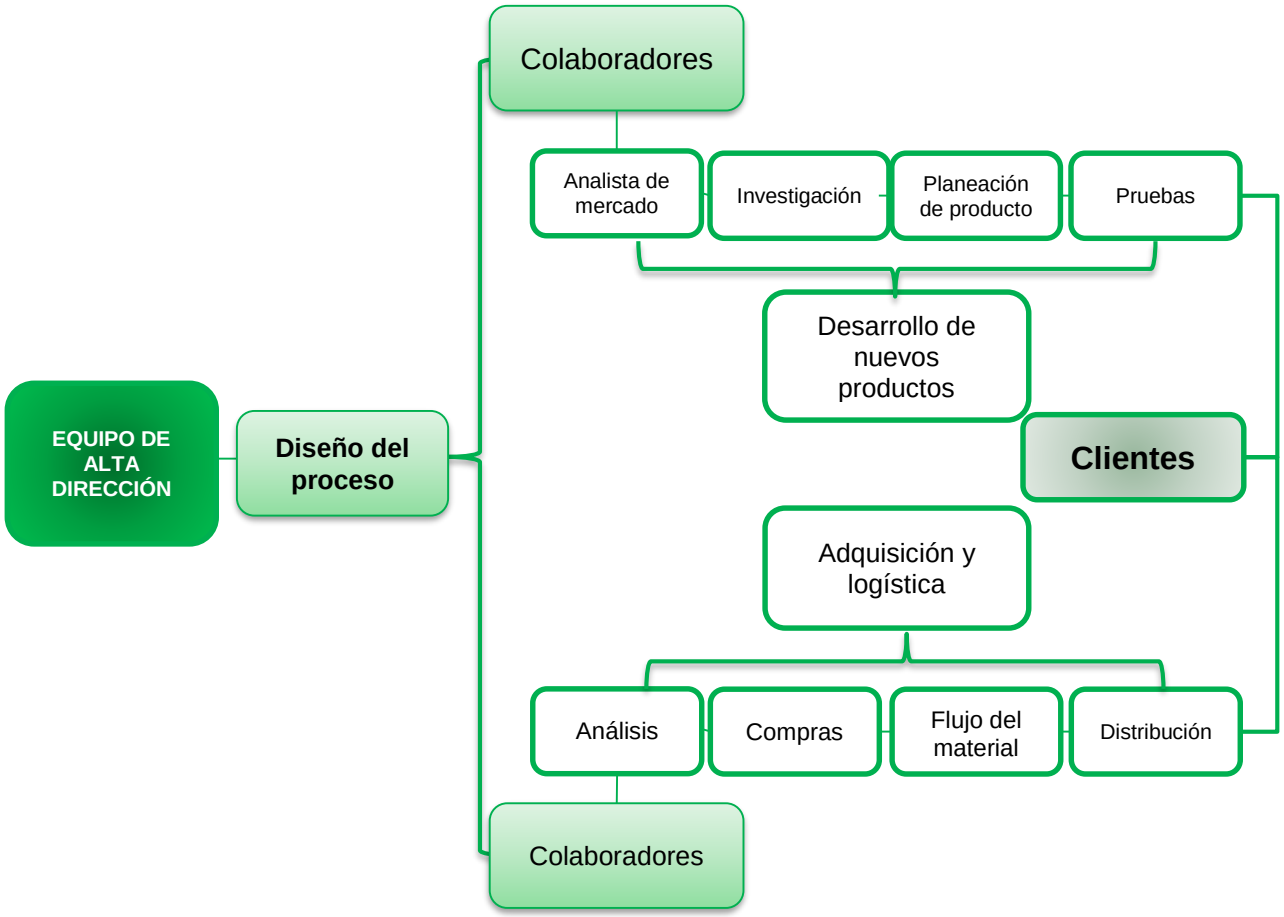



**Figura N° 2. Trama de horizontalidad organizacional**.
Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Se enfoca la trascendencia de una complejidad organizacional enmarcada dentro de las características de un paradigma emergente, dando a conocer una organización que se

gestiona bajo los postulados de una gerencia proactiva, manejada por un gerente que pueda adaptarse y comprender las diversas situaciones que están íntimamente ligadas a los procesos del sistema.

La teoría de la complejidad ha estado relacionada en términos conceptuales con dos principios fundamentales, a saber: La auto organización y la adaptación. Verdaderamente, un sistema complejo tiene la capacidad para sustentarse, organizarse y adaptarse a las condiciones que le imponga la dinámica de su existencia.

Por lo tanto, en medio de lo impredecible de las situaciones y el caos, los sistemas complejos conducen espontáneamente a la auto organización y al orden, gracias a sus propiedades emergentes. La emergencia es la propiedad de un sistema de crear un comportamiento adicional - creativo e innovador, capaz de agregar una nueva característica funcional al sistema, que no surge de sus partes constituyentes.

El poder no es un recurso que se concentra en la cúspide de una pirámide ni se sostiene solo con la autoridad formal y los controles. Tomando en cuenta una realidad compleja, el poder no es un objeto privilegiado o superior, sino más bien una configuración y una trama la cual comprende las relaciones que mantienen los diversos actores (internos y externos). La organización compleja necesita del todo en cada una de sus partes las son simples. De este modo, la complejidad organizacional del todo necesita a su vez la complejidad organizacional de las partes, la cual requiere recursivamente, de la complejidad organizacional del todo.

Por consiguiente, la complejidad – la realidad no es como la piensan los directivos, el manager o el gerente; una organización compleja intenta ser sustentable. Existe una realidad múltiple ya que hay que considerar distintos escenarios o sentidos, los cuales no son necesariamente complementarios, son diversos y particulares, con sus propias cualidades. Éstas accionan conforme a los cambios, así se gestiona la complejidad, desde distintos aspectos internos y externos.

Es así como gracias a la interacción de diversos aspectos dentro de la entidad, se construye el concepto o visión de la organización compleja, tales como: *La incertidumbre*,

la cual representa a aquellos factores que se deben considerar en las organizaciones, por ejemplo, resultado de operaciones o negocios; trabajadores, procesos, tecnología, política, entre otros. *La discontinuidad*, ya que los cambios generados se realizan en periodos cortos de tiempo, por ejemplo, la aplicación de nuevas tecnologías. Por último, *el entramado*, donde las decisiones van más allá de plantearse alternativas y se toman decisiones considerando el entorno, un evento o situación imprevista en la organización, trabajando en equipo.

Asimismo, el poder en las organizaciones que no solo significa gobernar a los trabajadores, sino administrar el poder o control sobre mi entorno (empresa) u otros actores por ejemplo los principales competidores, permitiendo a la entidad, la revisión de sus estrategias de negocio y mando y el control dentro de la misma con el fin de tomar decisiones acertadas en pro de la organización.

Del mismo modo se debe analizar y gobernar el conflicto pues en toda organización existen diferencias en cuanto a los cambios a considerar y cuales se deberán implementar o no por lo que es la negociación donde se manifiesta el poder de cada una de las partes que integran a la organización y los acuerdos a los que se deben llegar. Divergencias y diferencias, puntos de vista contrarios, posturas opuestas, donde de las diferencias pueden emerger negociaciones o acuerdos necesarios para mejorar la empresa.

## REFERENCIAS

Azuaje, E. (2009). Pensamiento Gerencial, su desarrollo. Caracas: Pomaire de Venezuela.

Bertalanffy, L. (1998). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de cultura Económica.

Daft, R. (2011). Teoría y diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores.

Del Canto, E. (2016). Gestión de la complejidad en las organizaciones: una reflexión teórica. *Revista Estudios Culturales, 9* (18), 61-68.

Escot, M. (2000). *Dinámica económica caótica: una aplicación al estudio del ciclo y el crecimiento económico*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económica y Empresariales, Madrid, España.

Etkin, J. (2006) *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Buenos Aires: Granica.

Gadamer, H. (1998). *Verdad y Método II.* Colección Hermeneia. Ediciones Sígueme. Salamanca.

Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: CEC.

Ibañez, N., Castillo, R. y Mujica, M. (2023). Epistemología de la gerencia y sus métodos. 4a ed. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Kast, Fremont y Rosenzweig, James (1974). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal, 15* (4), 447-465.

Leal, J. (2009). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. 2ª ed. Valencia, Venezuela: Azul Intenso.

Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro***.** Barcelona, España: Paidós.

Morin, E. (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. París: Esfera.

Renaud, C. (2017). *Una propuesta para abordar la gestión compleja.* En Cendes UCV (Coord.) Complejidad, Acción y Desarrollo, Pp.61-81.

Rincón, E, Fuenmayor, J. y Rincón, J. (2014). Complejidad e interdisciplinariedad en la ciencia económica y sus implicaciones para la formación del economista*. Omnia, 20* (1), 127 – 145.

DEUS LIBERTAS CULTURA
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO ORIGINAL**

# TALENTO HUMANO POST PANDEMIA Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

## POST-PANDEMIC HUMAN TALENT AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Luis Berardini,[1] María Cabrera[2]; Daniela Jaime[3] y Valois Molina[4]

**RESUMEN**

El propósito de la investigación fue comprender el comportamiento de la organización identificando los factores más relevantes relacionados a la gestión del talento humano desde la perspectiva de las estructuras organizacionales post-pandemia. Tomando en consideración la visión de las organizaciones entendiendo que se está ante un mercado retraído, que puede verse favorecido por las características positivas del teletrabajo y una mejor gestión del talento organizacional, promoviendo el bienestar organizacional. Los resultados apuntan a reflexionar en la gestión del talento humano sobre los factores de índole mental, físicos, emocionales, de cultura organizacional, profesional, enérgicos y de gestión empresarial. Se concluye que mejorar la gestión del talento humano considerando los factores identificados para las organizaciones podría colaborar tanto con los beneficios en los resultados, como también en el desempeño individual y colectivo de la organización.

**Palabras clave**: talento humano, gestión del talento, estructura organizacional

**ABSTRACT**

The purpose of the research was to understand the behavior of the organization by identifying the most relevant factors related to the management of human talent from the perspective of post-pandemic organizational structures. Taking into consideration the vision of the organizations understanding that we are facing a withdrawn market, which can be favored by the positive characteristics of teleworking and a better management of organizational talent, promoting organizational welfare. The results point to reflect on the management of human talent on factors of mental, physical, emotional, organizational culture, professional, energetic and business management. It is concluded that improving the management of human talent considering the factors identified for the organizations could collaborate both with the benefits in the results, as well as in the individual and collective performance of the organization.

**Keywords**: human talent, talent management, organizational structure

**JEL**: J24

**Recibido**: 29 de enero de 2024 **Aceptado**: 22 de marzo de 2024

[1] Licenciado en Psicología. Universidad Bicentenaria de Aragua, Maracay,Venezuela. Estudiante de Maestría Mención Recursos Humanos, Universidad Tecnología del Centro, Campus Prebo, Venezuela. berardini.rrhh.rodanol@gmail.com

[2] Ingeniero Industrial. Universidad José Antonio Páez, Venezuela. Estudiante de Maestría Mención Calidad y Productividad, Universidad Tecnología del Centro, Campus Prebo, Venezuela. chmg.chmg@gmail.com

[3] Licenciada en Ciencias Administrativas y Gerenciales Mención Mercadeo. Universidad Tecnológica del Centro. Carabobo, Venezuela Estudiante de Maestría en Gerencia Mención Logística, Universidad Tecnológica del Centro, Campus Prebo, Venezuela. daniejds@gmail.com

[4] Ingeniero Informático. Estudiante de Maestría en Gerencia Mención Información, Universidad Tecnológica del Centro, Campus Prebo, Venezuela: jvmsmolina@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

La aparición del coronavirus del tipo 2 causante del síndrome respiratorio severo (SARS-CoV-2) responsable de la enfermedad o pandemia de COVID-19. La propagación desde China del mencionado virus y las diferentes variantes (que corresponden a la presencia de alteraciones puntuales a nivel de diferentes proteínas del virus: D614G.9495, Cluster 5, Alfa, Beta, Gamma, Delta, Delta plus, Épsilon, Zeta, Eta, Theta, Iota, Kappa, Lambda, Mu, Ómicron.96) aterrorizaron al mundo, causando muertes y llevaron a un estado de asilamiento y distanciamiento social, tal como indica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) haciendo también que el ámbito organizacional se viera afectado, cerrando grandes organizaciones, llevando a la quiebra a múltiples empresas, pero por sobre todo obligando a las organizaciones a reinventarse y adaptarse a los cambios.

Al revisar los elementos que definen la pandemia, al encontrarse con el aislamiento lo que terminó llevando a las empresas de diferentes clases a la implementación del teletrabajo, el uso de diversas aplicaciones para seguir sosteniéndose en actividad, se dio el auge del mercado asociado al *delivery* y al uso de las redes sociales, como plataformas de mercadeo, permitiendo el conocimiento, identificación y ventas de las empresas. Ciertamente podría decirse que la pandemia representa un punto a favor de la tecnología por sobre el talento humano, lo cual no es netamente cierto, sino que la gestión del talento humano fue llevada a combinarse con estas nuevas tecnologías, tratando de capacitar al personal con estas herramientas en auge y captar personal con este tipo de competencias tecnológicas.

Por otro lado, puede mencionarse la pandemia como un evento totalmente inesperado dejando como enseñanza que el cambio puede aparecer en cualquier momento, tomando en consideración filosofía organizacional del cambio continuo, *kaisen* de Imae (2001), lo cual ha orientado a las empresas a redefinir su filosofía de gestión por una más flexible, y adaptable a los nuevos cambios, generando así ambientes de trabajo dinámico, dúctil, maleable, que se ajusten rápidamente a los cambios por el aprendizaje continuo y la mejora de los procesos. Por ello los objetivos y metas

organizacionales deben ser, claros, pero ajustables a las realidades mutables del entorno, haciendo más vigente la priorización de estrategias provenientes del desarrollo organizacional, capacitación constante. El presente artículo pretende comprender el comportamiento de la organización identificado los factores más relevantes relacionados a la gestión del talento humano desde la perspectiva de las estructuras organizacionales post-pandemia.

## CAMBIOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO TRAS LA PANDEMIA

La pandemia representó para la historia de la humanidad un sinfín de cambios, que abarcan todos los órdenes de desenvolvimiento humano y por lo cual las empresas están incluidas en estos cambios, que generaron disrupciones en todos los niveles y ámbitos organizacionales y que, a su vez, fueron incorporados en la nueva dinámica de las empresas y, por consiguiente, en la nueva realidad post pandemia. Parafraseando a los autores Peralta, Billous, Flores y Bombón (2020), las organizaciones deben seguir reinventándose para gestionar su talento humano para alcanzar los propósitos establecidos, bajo esta visión se puede decir que las personas forman parte de la estructura estratégica de la empresa, diferente a ser piezas operativas, por lo que gestionarlas en base a los nuevos cambios forma parte de los retos actuales de las distintas gerencias de talento humano.

Todo parte de que el talento humano después de la pandemia ha modificado sus expectativas asociadas a las relaciones laborales por lo que las organizaciones trabajan por satisfacerlos como piezas claves, colaboradores, socios y aliados para el éxito empresarial, sin embargo, en base a este tema han surgido algunos factores desafiantes relacionados a la gestión del talento humano. Plantea Delgado (2020),

> La digitalización de las organizaciones a causa del confinamiento ha desencadenado una serie de fenómenos sociales y psicológicos en los trabajadores; los límites entre el espacio familiar y el espacio laboral se han difuminado y parecen ir uniéndose cada vez más. Ahora bien, en medio de las cuarentenas y la flexibilidad de las nuevas tecnologías, el trabajo parece ir tomando un rumbo doméstico u hogareño, lo que representa la entrada a nuevos retos para los equipos y áreas de trabajo, además que un cambio de perspectiva para Recursos Humanos. (p. 5).

Es así como en la gestión del talento humano centrado en las personas, durante y después de la pandemia se observó una inversión considerable relacionada a la investigación científica –principalmente asociada al sector salud–, por lo que la salud ocupacional pasa a tomar mayor relevancia dentro de la gestión del talento humano. En base a ello, Quevedo y colaboradores (2021) notan que las organizaciones dan esfuerzos por valorar e implementar acciones en temas relacionados a liderazgo, comunicación organizacional, clima organizacional, salud mental de los trabajadores, percepción del trabajo, estrategias motivacionales, relaciones laborales y bienestar en general.

En este sentido, se puede notar que el concepto tradicional de la gestión del talento humano sufrió una ampliación. Algunos estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) y del Banco Mundial (BM, 2022) revelan la presencia de síntomas de ansiedad y depresión relacionados al miedo al cambio del entorno laboral y el desempleo, esto como consecuencia de la pandemia. Tal y como lo afirman también Bulińska y Bagieńska (2021). Dicho esto, las empresas desarrollaron estrategias centradas en las fibras más humanas de las personas para así ser entes generadores de bienestar en su talento.

Es bien sabido que el teletrabajo y las nuevas tecnologías tomaron un espacio representativo en el mercado laboral, sin embargo, existen funciones dentro de una organización, que solo pueden ser realizadas de manera presencial, sao de la producción, la gestión de la calidad.

Esto hace comprensible, desde el punto de vista de la dinámica organizacional, al retorno al ambiente laboral de algunas personas, por lo que las gerencias de talento humano tuvieron desafíos adicionales que afrontar, como los de desarrollar planes de bioseguridad, planes de bienestar laboral y capacitación de trabajo post pandemia, siendo el caso de la investigación de Siniestra y Gallego (2022). Entendiendo que se deben buscar mecanismos que permitieran continuar con los procesos internos de las organizaciones, cuidando de sus colaboradores, rompiendo paradigmas generacionales, obligándose a adaptarse o morir en el intento.

Si bien es cierto que muchas corporaciones buscaron las mejores vías en su adaptación al cambio, muchas otras no lograron superar esta crisis económica y sanitaria; por ello lo se comienza a hablar en el ámbito gerencial de desocupación laboral, desempleo, incapacidad de adaptarse al teletrabajo. Los informes previamente citados de la CEPAL (2022) y del BM (2022), plantean el aumento considerable de talentos disponibles, debido a los planes gerenciales que plantearon como estrategia de supervivencia empresarial la reducción de personal para disminuir costos y afrontar la reducción del mercado. El informe de las Naciones Unidas (ONU, 2020), El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe en julio 2020, muestra que el Producto Interno Bruto (PIB) de la región afirma:

> ..podría disminuir un 9,1% en 2020. Los factores externos que conducirían a esta situación (véase el gráfico 1) son la caída prevista de las exportaciones (20%12), la disminución de las remesas a la región (alrededor de un 20%13) y la merma del consumo en el sector del turismo (las llegadas de turistas disminuyeron un 35% en América del Sur y Centroamérica, y un 39% en el Caribe durante los primeros cuatro meses del año, en comparación con el mismo período de 2019). (p. 10)

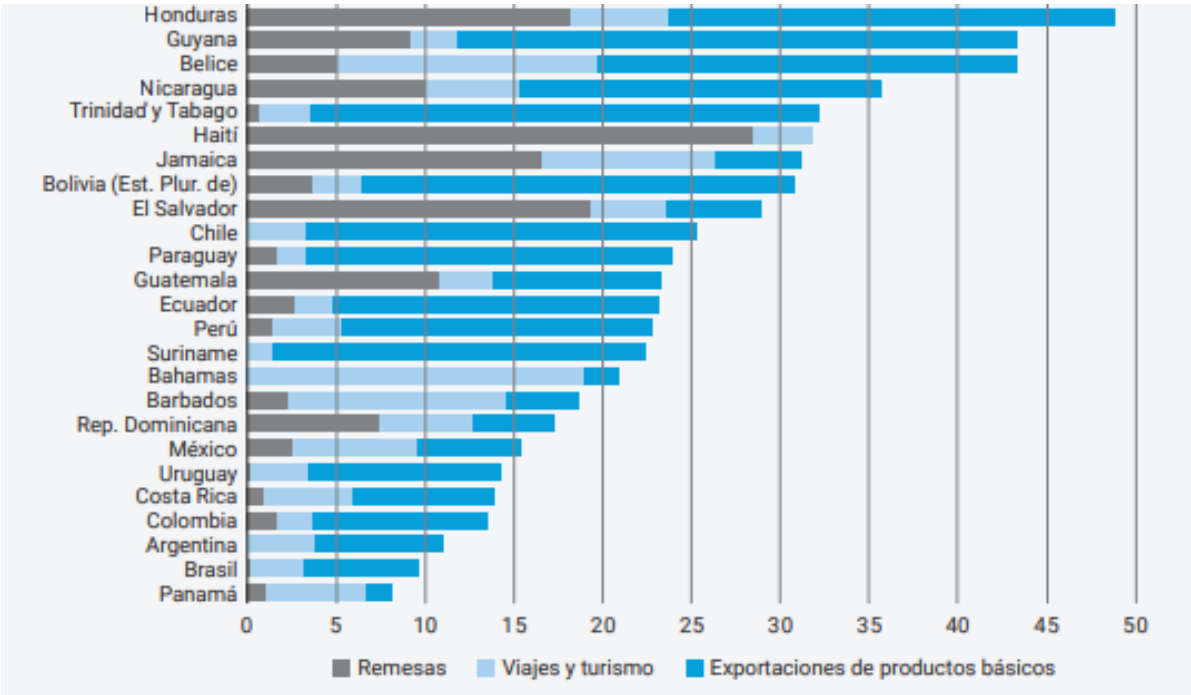



**Gráfico 1. Contribuciones al PIB de las exportaciones de productos básicos, las remesas y el turismo y los viajes, 2014-201815 (% del PIB)**
Fuente: ONU (2020, p. 10).

La situación previa al 2020 estuvo marcada por la búsqueda por parte de las empresas de talento humano capacitado, algunos sectores mostraban pugnacidad por la contratación de talento humano altamente capacitado, caso del sector tecnológico, su búsqueda era continua en aras de mantener y crear nuevas ventajas competitivas. Las recompensas eran bonificaciones, beneficios extras, pago de horas laborales extraordinarias, entre otros.

Al respecto, siguiendo el gráfico 1 para América Latina y el Caribe, Vergara (2021) explica que, en el caso de Perú, todo trabajador a jornada completa debía percibir, como mínimo, el equivalente a una remuneración mínima vital, teniendo como referencia de pago al trabajador el mínimo de la banda salarial que aplica al cargo que ocupa, según como haya sido valorado (o clasificado). Este proceso sigue lo establecido en la Ley 30709, de equidad salarial. De ahí que, ratifica Vergara (2021), "Es importante que la propuesta de valor que ofrece la empresa, como paquete de retribución total, sea percibido como tal por parte de los trabajadores." (p. 2).

En la actualidad, se aprecia una cantidad de talento disponible en un mercado retraído, donde muchas empresas están a la espera de su recuperación para absorber esos talentos, considerando que, aunque los actuales beneficios no son tan atrayentes como en el pasado, resulta tentador escuchar propuestas laborales ya que se viene de una época con un alto desempleo. Charles Krieck, Presidente de KPMG en Brasil y América del Sur (2023), señala que

> …la pandemia de COVID-19 ha sido el gran impulsor de muchas de las tendencias que venían instalándose de manera gradual, otorgando nuevos formatos a nuestras estructuras sociales y productivas. Nadie podría oponerse al hecho de que la crisis sanitaria impulsó como ningún otro evento la inversión tecnológica en las empresas, o que transformó las costumbres y el patrón de comportamiento en los consumidores. Las herramientas, modelos comerciales y formas tradicionales de hacer negocios, ya no demuestran ser tan eficaces en la búsqueda de rentabilidad como lo eran en el pasado. Hoy, las empresas se ven obligadas a rever su modelo de negocio y estrategia comercial e, incluso, a redefinir su propósito ante una sociedad que, producto de la pandemia, ha impulsado a la velocidad de los contagios sus demandas relacionadas al medioambiente y la seguridad. Y lo que es más interesante: lo han tenido que resolver en menos de dos años. (p. 1).

## NUEVAS CONSIDERACIONES DE TALENTO HUMANO POST PANDEMIA

Hay que considerar que el COVID-19 generó una nueva relación con el entorno. Y es que, una vez que el mundo se detuvo, la relación con las personas, el trato, la comunicación o el interactuar con el entorno laboral, sufrió un cambio que no ha dado marcha atrás. En razón de ello, los departamentos de Recursos Humanos (RR. HH, más adelante seguirá como RH) se vieron en la necesidad de reevaluar sus metodologías de gestión de personal. Sin embargo, entes de hondar en el tema, es preciso recordar que cuando se habla de gestionar también se alude a dirigir, administrar, tramitar, organizar y liderar un proyecto. Ahora, con respecto al talento humano, este es entendido por Chiavenato (2011) expone "el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad." (p. 60).

Razón por la cual, el mismo autor, Chiavenato (2021), señala que múltiples elementos han incidido sobre la nueva forma de entender y comprender al talento humano, "los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. " (p. 7). De ese modo el talento humano, siguiendo a Chiavenato (2021), alude a

> 1. RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
> 2. RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
> 3. RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (p. 8).

Entendiendo esto, se hace necesario al plantear la gestión del personal, considerar factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos, que afectan la productividad laboral

y empresarial; al mismo tiempo, el *engagement*, compromiso, responsabilidad y lealtad del personal de una empresa.

Lo cual le permitirá hacer frente a las exigencias del mercado de manera productiva, responsable, sostenible y competitiva. Adicionalmente, con la nueva normalidad se exigieron nuevas formas, modalidades y reglas sociales que impusieron el distanciamiento social. Generándose dinámicas organizacionales que han terminado por incrementar las prácticas de sanidad laboral organizacional; pues las variables psicológicas y psiquiátricas laborales han adquirido importancia, la salud mental de los trabajadores ha pasado a ser relevante. Rodríguez Vergara (2021). establece que la pandemia ha propiciado diferentes cambios en el área de salud y seguridad ocupacional, a saber: el uso de tecnologías como herramientas comunicación, trabajo colaborativo, automatización de procesos y uso de Inteligencia Artificial, nuevos métodos organizativos del trabajo. Todo pensado para minorar la ansiedad laboral.

Delgado (2020), expresa que la crisis sanitaria ha supuesto cambios en el mundo laboral como la apertura masiva al teletrabajo, mayor automatización de muchas funciones y mayor uso de trabajadores autónomos entre los principales. En muchos casos se ha pensado que estos serían cambios temporales, pero es más que probable que la mayoría de ellos hayan llegado para quedarse.

Molina (2023), indica que se espera que el empleador garantice la salud y la seguridad de los empleados. Pero ¿cómo hacerlo si los empleados trabajan desde casa? Videollamadas a distancia, formación a los empleados y proporcionar *checklist* de autocomprobación son hasta ahora las medidas más habituales que se han ido trabajando durante estos años de pandemia. La pregunta es ¿resultan estas medidas suficientes o por el contrario llevaran a una prevención muy prescrita y controlada por las TIC? Molina (2023), asevera las investigaciones muestran que muchas compañías están invirtiendo cada vez más en tecnología para monitorear el comportamiento de sus empleados en aras de promover la eficiencia.

Es así como, el departamento de RR.HH. realiza entrevistas mediante uso de herramientas telemáticas, videos llamadas, algunos consideran que se pierde la lectura

del lenguaje corporal, convirtiendo el proceso de selección y reclutamiento en ciego; no obstante, favorece la globalización de los talentos y una plantilla multicultural, abriendo paso a considerar talentos de otras fronteras que puedan aportar al crecimiento empresarial. Uno de los principales aprendizajes que se desprende de la pandemia es la idea de que las personas son más que solo su trabajo. Por lo tanto, los profesionales ya no están buscando empleos que requieran un horario rígido y absorbente. Los solicitantes de empleo deben sentirse seguros por el liderazgo de una organización. La pandemia ha creado la necesidad que los líderes y gerentes apoyen a su gente de maneras más allá de lo habitual.

Asimismo, las organizaciones deben evaluar las distintas generaciones que se encuentran en las organizaciones, el aprendizaje debe ser compartido y colaborativo, donde la intergeneracionalidad debe ser factor clave de desarrollo organizacionales. Esto incluso facilitaría los trabajos a distancia, híbridos y remotos, con horarios no lineales que den libertad de acción a los empleados de la organización para realizar actividades de crecimiento personal.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL POST-PANDEMIA

Entre los escenarios de adaptación requerida, es la necesidad de evaluar el desarrollo organizacional (DO) de la empresa en pro de los nuevos escenarios, considerando que uno de los principales problemas organizacionales es la falta de adaptación. Al respecto, explica Chiavenato (2021), si la organización quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad) de la mejor manera, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas (talento humano) para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento) y se beneficien ambas partes.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Es una investigación documental, desde el paradigma hermenéutico-interpretativo y el enfoque cualitativo. Entendiendo que lo hermenéutico-interpretativo se asocia a,

propone Ortiz (2016), “forma de discurso, (...) que hacen los actores sociales sobre sí mismos, (...) el universo o universos concebidos y concebibles. (...) este discurso (...) ilustra sobre la concepción mundana subyacente de sus portadores, mostrándoseme esta prístina y como tal.” (p. 10). Desentrañar cómo es entendida la gestión del talento humano mediante la identificación de los factores y elementos que dan la posibilidad de crear ambientes flexibles postpandémicos, de modo que el investigador logre lo propuesto por Ortiz (2016), “el investigador se apodere de ella [la realidad discursiva] y llegue a comprenderla.” (p. 10). Haciendo a la investigación cualitativa, al ser naturalista, holística y comprensiva de la realidad del ser por su palabra, dando sentido a su conducta y acción en aras de comprender la dinámica gerencial-organizacional.

## DISCUSIÓN

El mercado y el mundo actual sólo poseen una característica fija, siempre están en cambio, en continuo movimiento. Por esto, es necesario que las organizaciones sean permeables a modificaciones constantes, pero a su vez no pierdan su esencia. Es decir, que entiendan que para seguir a flote deben ser flexibles, pero sin dejar de lado su objetivo principal. En este sentido, DO es definido por Chiavenato (2007), como

> la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeada. (p. 350).

El DO presta especial atención a las personas, las relaciones personales y profesionales; cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que benefician o perjudican a la estructura organizacional. Las personas que integran una organización, sin importar su jerarquía, tienen una combinación de las siguientes percepciones: personales, se generan por la forma cómo se relacionan con la empresa y la empresa se relaciona con ellas. De la empresa, los grupos a los que pertenecen, o con los que se identifican.

La eficiencia y los resultados de las empresas están fuertemente relacionados con la

calidad, tranquilidad y estabilidad que perciban en las organizaciones. Los miembros de la organización se sienten beneficiados o afectados por la percepción personal y de grupo que tienen de su medio ambiente de trabajo y en base a esa percepción modifican y modulan, a veces de manera inconsciente y a veces deliberada, su actitud, su colaboración y su desempeño. Lo que puede afectar o favorecer en la ejecución del cumplimiento de las metas a corto, mediano o largo plazo planteadas en la organización. Adicionalmente, a la empresa no le favorece contar con trabajadores desmotivados, ya que su rendimiento y actitud puede afectar la de sus compañeros y por ende perjudicar al equipo.

Para elevar la efectividad de la organización se necesita conocer con la mayor certeza posible cómo es percibido el clima organizacional en todas las áreas, para analizar integralmente sus factores representativos. Es benéfico que en toda empresa se cuente con un ambiente de trabajo y de convivencia humana que permita y provoque que todo el personal muestre su mejor versión profesional y humana, más aún en tiempos post pandemia donde las prioridades cambiaron considerablemente.

Por ello, mejorar la gestión del talento humano en las organizaciones provocará que la empresa sea considerada por su personal, clientes, inversionistas y proveedores, como un excelente lugar para trabajar y para desarrollarse profesionalmente y una buena empresa con la cual relacionarse y hacer negocios.

Esto indudablemente tendrá beneficios en los resultados y en el desempeño individual y colectivo de la organización. Para fomentar y mejorar la gestión del talento humano en las organizaciones se deben tener en consideración los siguientes factores:

1. Mental: el cual explora la percepción de ideas o pensamientos que se tiene acerca de las cosas. La manera en que se percibe la existencia de refuerzos positivos, el tipo de comunicación y la forma en que el trabajo se organiza y planifica. Así como los paradigmas imperantes en la organización. Donde la perspectiva post pandemia es notoria, entendiendo que esta visión del mundo ahora es más individual que colectiva, por ende, cuesta confiar y trabajar en equipo, presentando un reto al momento de evaluar los pasos a considerar en el establecimiento del clima

organizacional.

2. Físico: haciendo referencia a las condiciones infraestructurales del lugar del trabajo, equipos, mobiliarios, pero sobre todo de la protección de la integridad física del trabajador, con lo cual en la actualidad se pone en perspectiva, debido a que los colaboradores velan aún más por tener ambientes de trabajo donde se valore su salud física. De ahí que, las organizaciones en la vuelta a la normalidad han velado por fomentar sus controles sanitarios y resguardar la salud de sus trabajadores.

3. Emocional o afectivo: Explora el sentir acerca de la forma en que él individuo se integra al grupo, de la percepción sobre el apoyo que el área de RR.HH. da a los colaboradores; la libertad que siente al expresarse y del bienestar que esto le proporciona, así como el concepto e imagen de sí mismo en relación a los demás. Por ende, se debe fomentar la comunicación asertiva independientemente de si el equipo se encuentra físicamente cerca o no; con el trabajo remoto se debe hacer hincapié en mantener una constante comunicación entre cada los miembros de los equipos para lograr los objetivos rompiendo paradigmas.

4. Cultura organizacional: forma la parte espiritual o el ser de las organizaciones, explorando la convicción de lo que hace, por qué lo hace y para quién lo hace, convencimiento que es la fuente de su autorrealización; la práctica de valores, compromiso y pertenencia, cerrando el círculo con el profesionalismo con que se sirve al cliente y calidad del trabajo que realiza.

   Por ello la corporación debe recordar constantemente cuál es su meta principal, más aún en tiempos post COVID-19 donde las prioridades cambiaron y los individuos comenzaron a velar solo por ellos mismos.

5. Profesional: presenta un reto para RR.HH. debido a que se debe permitir y fomentar en los colaboradores la percepción de encontrar desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo, es un elemento que contribuye de manera determinada para dar lo mejor de sí mismo a la organización.

6. Enérgico: relacionado a la motivación y la estabilidad. Influye en el movimiento y ritmo laboral, su satisfacción o insatisfacción. Los salarios y los incentivos proporcionan estabilidad laboral con lo cual la práctica de programas para la salud mental y física genera una sensación de apoyo al colaborador, percibiendo que la empresa hace inversiones para seguir creciendo, para el bienestar de sus empleados inyecta energía para dar lo mejor. Un factor primordial, debido a que para fomentar un clima laboral positivo, los trabajadores deben sentirse respaldados y motivados.

7. Gestión empresarial: se refiere a todas aquellas actividades, actitudes y talentos específicos que realizan los que dirigen áreas específicas con resultados específicos, esto incluye la efectividad en las reuniones, el manejo del tiempo, resolución de conflictos, hacer *coaching* con sus equipos y ejercer un verdadero liderazgo, que haga sentir inspirados y con confianza a los empleados. Es indispensable que RR.HH. fomente, junto con los líderes de equipo, el empoderamiento y liderazgo entre los miembros de su equipo y de la organización.

8. Tecnológico: se refiere a los recursos de tecnología de punta: que la empresa brinda a sus empleados para que realicen de mejor manera su trabajo y por consecuencia dar mejores resultados, esto implica uso de internet, capacitaciones *e-Learning*, uso de las redes sociales u otros usos para la mejorar los resultados del trabajo. Con el trabajo remoto, y como se mencionó anteriormente contar con tecnología y recursos óptimos es indispensable para actuar ante la nueva normalidad, más en un mundo donde la distancia está tomando mayor valor día con día.

## REFLEXIONES FINALES

Las investigaciones señalan una transformación total de la visión de la gestión del talento humano que venía en camino y fue acelerada debido a la pandemia, apegándose al soporte tecnológico y brindado relevancia a los elementos y fibras más humanas de los trabajadores, pero en pro de los objetivos organizacionales propuestos partiendo del adaptarse o morir en el intento.

Las organizaciones han tenido que reconstruir su filosofía de gestión, principalmente en lo asociado al personal y al talento, haciendo énfasis en este último factor, elevando al personal hacia competencias más allá de lo técnico, referentes a lo que es el empoderamiento, liderazgo, adaptabilidad al cambio, gestión emocional, resolución de problemas, relación con los sistemas tecnológicos y de información, la mejora continua paso a ser parte de la cultura organizacional de distintas organizaciones.

Permitiendo que sus colaboradores se sientan altamente motivados en el cumplimiento de los objetivos propuestos, encontrando la ecuación perfecta entre las labores diarias y su vida personal; tan valorada luego de la crisis sanitaria. A su vez, llevando a las empresas a un enfoque más completo, abarcando diferentes subsistemas, la digitalización de procesos quedó más enmarcada en las organizaciones postpandémicas, entendiendo que la presencialidad no es algo totalmente necesario, permitiendo romper paradigmas organizacionales anticuados y sacando el lado positivo de la llegada del COVID-19 para las organizaciones.

En una línea de ideas, similar a la tecnología el avance de estas herramientas ha permitido centrar al capital humano en las tendencias creativas, así como fomentar equipos multigeneracionales para compartir el aprendizaje interno de la organización y construir generaciones de relevo más capacitadas. Empoderar a los colaboradores dándoles la oportunidad de gestionar su tiempo a través del teletrabajo sin perder de vista los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS

Banco Mundial (2022). *Resumen del año 2021 en 11 gráficos: la pandemia de la desigualdad.* Disponible en: https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/12/20/year-2021-in-review-the-inequality-pandemic

Bulińska, H y Bagieńska, A (2021). *The impact of employee training and development on tacit knowledge transfer and the mediating role of trust*. Disponible en: https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=116668

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma. Ed. McGraw Hill. México.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. 6ta. ed. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9na. Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022). *Los impactos sociodemográficos de la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ee93d909-bcfa-4799-b04b-ff322e8b2ea7/content

Delgado, M. (2020). *Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19.* Disponible en: https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53673/Rol%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20del%20covid-19.pdf?sequence=1

Imai, M. (2001). Kaizen. *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. 13era Reimp. Compañía Editorial Continental, México.

Krieck, C. (2023). *Recuperación económica post-pandemia: ¿Cómo estamos en América del Sur?* Disponible en: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/06/bias-edicion-16-esp.pdf

Molina, M. (2023). *Los nuevos beneficios laborales impulsados por la pandemia*. Disponible en: https://www.mago.cl/blog/los-nuevos-beneficios-laborales-impulsados-por-la-pandemia

Organización de las Naciones Unidas (2020). Informe: *El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe julio 2020*. Disponible en: https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2020/07/sg_policy_brief_covid_lac_spanish.pdf

Ortiz, M. (2016). *Metodología y técnica hermenéutica (curso 2016)*. [En https://www.researchgate.net/publication/297917935_Metodologia_y_tecnica_hermeneutica_curso_2016

Peralta, A., Billous, A., Flores, C. y Bombón, C (2020). *El impacto del teletrabajo y la administración de empresas.* Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204

Vergara, M. (2021). *Compensación y beneficios en tiempos de coronavirus*. Disponible en: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/compensacion-y-beneficios-en-tiempos-de-coronavirus

DEUS LIBERTAS CULTURA
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO ORIGINAL**

# DESAFÍOS DEL GERENTE EN TIEMPOS DE CAMBIOS EN EL SECTOR EMPRESARIAL VENEZOLANO ACTUAL

## CHALLENGES OF THE MANAGER IN TIMES OF CHANGES IN THE VENEZUELAN BUSINESS SECTOR

Marviel Santana Guevara[1] y Liz Del Negro [2]

**RESUMEN**

El presente artículo describe algunos desafíos del gerente en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano, ante los aspectos que actualmente afrontan los gerentes, lo que conlleva una constante adaptación ante la presencia de cambios dinámicos, requiriendo de una visión estratégica y liderazgo efectivo, por ello debe poseer una serie de competencias particulares y bien definidas para alcanzar las metas propuestas. En relación al direccionamiento metodológico se orientó desde la revisión documental que ofrece la epistemología del conocimiento científico, a través del método hermenéutico, generando como conclusión que entre los principales desafíos se tienen los de orden de financiamiento, de personal, organización y mercadeo.

**Palabras claves:** Desafíos, cambios, sector empresarial.

**ABSTRACT**

This article describes some challenges of the manager in times of change in the Venezuelan business sector, in view of the aspects currently faced by managers, which entails a constant adaptation to the presence of dynamic changes, requiring a strategic vision and effective leadership, therefore, they must possess a series of particular and well-defined competencies to achieve the proposed goals. In relation to the methodological approach, it was oriented from the documentary review offered by the epistemology of scientific knowledge, through the hermeneutic method, generating as a conclusion that among the main challenges are those of financing, personnel, organization and marketing.

**Keywords:** Challenges, changes, business sector.

**JEL**: J24

**Recibido**: 29 de enero de 2024 **Aceptado**: 22 de marzo de 202

[1] Abogado, Asesor jurídico empresarial. MSc en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad Bicentenaria de Aragua, Venezuela. ORCID: 0000-0001-9440-226X, santanamarviel@gmail.com
[2] Abogado, Corredor inmobiliario. Licenciada en Administración, Msc en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Universidad Bicentenaria de Aragua. ORCID: 0009-0000-2274-9897, lizdelnegro11@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

La gerencia ha sido objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, y como tal, distintos enfoques han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, de una manera más amplia (Koontz y Weihrich, 2004) definen a la gerencia, “como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual los individuos, a través del trabajo en equipo, eficientemente alcanzan ciertos objetivos” (p. 24).

Por ello, a medida que ese entorno va cambiando las organizaciones deben evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones que se presenten y durante esa etapa de cambios es cuando el gerente debe hacer un profundo análisis de ese entorno para así tomar las decisiones más favorables. En los últimos años, el sector empresarial venezolano ha enfrentado una serie de cambios significativos y desafíos sin precedentes, la situación económica, social y política del país ha generado un entorno empresarial altamente complejo y volátil, por lo que los gerentes venezolanos se encuentran frente a retos cada vez más exigentes, que requieren habilidades y capacidades adaptativas para sobrevivir y prosperar en medio de la incertidumbre.

Estos desafíos incluyen aspectos relacionados con la incertidumbre económica, la escasez de recursos, la inestabilidad política, la falta de acceso a financiamiento, el deterioro de la infraestructura. Por ello, es fundamental para los gerentes comprender la importancia de adaptarse rápidamente a estos cambios y anticiparse a las necesidades del mercado para mantenerse competitivos. A lo largo de este artículo, se describen los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano, así como también, las posibles estrategias y enfoques que pueden adoptar para superarlos en este contexto desafiante.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación está orientada en un enfoque cualitativo, tal como lo reseña Denzin y Lincoln (1998), como “aquella que se caracteriza por subrayar la naturaleza construida

de la realidad social, la íntima relación entre el investigador y aquello que estudia y los determinantes contextuales que condicionan la investigación" (p. 78). Florece entonces desde esta una interesante perspectiva de análisis de la investigación, ya que se pretende desde el contacto directo con la realidad generar una nueva visión y/o transformación de la misma.

Del mismo modo, se ha realizado una revisión documental a través de la revisión de diversos libros, revistas científicas de estudios previos de diversos autores y universidades, así mismo se realizó revisión en la base de datos en línea como google académico, scielo entre otras, para llegar a una hermeneusis que permite acceder a esa realidad a la que se enfrenta el Gerente en la actualidad. Desde esta perspectiva, Planella (2005) señala la hermenéutica como:

> Una forma de estar en el mundo y de cómo a través de nuestra experiencia leemos (interpretamos) lo que nos pasa, lo que nos rodea, nuestras interacciones con los otros sujetos y si se quiere, los discursos que a través del diálogo estos otros sujetos comparten con nosotros. (p. 5)

Por consiguiente, este método procura hacer un recorrido por las dimensiones epistemológicas y los aspectos fundamentales basado en el paradigma interpretativo, lo que implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo.

## RESULTADOS

## EVOLUCION DEL GERENTE DESDE EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La revolución industrial marca el hito de partida en el desarrollo de los conceptos y teorías de la gerencia, los modelos gerenciales aplicados a las organizaciones son producto del tiempo histórico y del lugar donde se desarrolla. Por lo cual, cada tiempo histórico ha enmarcado un sin número de propuestas e ideas innovadoras que ayuda a la nueva gerencia y la toma de decisiones.

No obstante, tanto las teorías y la historia son herramientas indispensables de la gestión del gerente y su organización, pues como señala Petterson (2006) citado por

Dimitri (2017) “Si un gerente no emplea teorías, el día a día es una rutina de la que difícilmente se puede aprender, el gerente efectivo es el que reflexiona sobre la realidad que enfrenta, crea modelos que la expliquen y se guía por ellos” (p.8).

Por ello, el marco histórico de la teoría de la ciencia de la administración desde sus inicios se ve relacionado con la gerencia, además está influenciado por factores económicos, sociales y políticos, lo que conlleva a que es necesario considerar las teorías como herramienta indispensable para la gestión organizacional.

Por otra parte, resulta importante hacer una síntesis antes de analizar el aspecto empresarial venezolano, desde el punto de vista epistemológico de diversos postulantes a lo largo de la historia como Frederick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Fred Fiedler, ya que enfocan dentro de sus estudios el manejo de las organizaciones y han develando la necesidad de generar nuevas teorías que se adapten a las exigencias del mercado, las políticas del país y las diversas tecnologías.

Por su parte, Frederick Taylor en 1903 en su libro titulado Principios de la Administración Científica, propone la idea de que las tareas pueden ser analizadas y mejoradas para aumentar la eficiencia en la producción.

En relación, Henry Fayol en 1916 *Administration Industrielle et Generale*, introduce la idea de los principios de la administración, que incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando y la centralización. Más adelante, Elton Mayo en 1927 realizó una serie de experimentos en la fábrica de *Hawthorne de la Western Electric Company* en Chicago, donde descubrió que la motivación y la satisfacción de los trabajadores eran factores clave en la productividad, esta teoría llevó a un mayor enfoque en las relaciones humanas en el lugar de trabajo.

Por otra parte, Max Weber en 1947 habla de Economía y Sociedad, donde propone la teoría de la burocracia como un modelo de organización racional y eficiente. La burocracia se basa en la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y las reglas y procedimientos estandarizados. Además, Drucker (1999) plantea la idea de la administración por objetivos, esta teoría se centra en el establecimiento de objetivos

claros y medibles y la evaluación del desempeño en función de estos objetivos. En 1967, Fred Fiedler propone la teoría de la contingencia de liderazgo, argumenta que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación y que no hay un estilo de liderazgo universalmente efectivo.

Cabe destacar, en la década de 1980, surgen las Teorías consideradas modernas las cuales son las más conocidas e implementadas en la actualidad dentro de las cuales se encuentra la teoría de la calidad total, que se popularizó gracias al trabajo de William Edwards Deming, la cual se centró en la mejora continua y la satisfacción del cliente como filosofía organizacional y objetivos clave de la gestión. En 1990, Michael Hammer propone la teoría de la reingeniería, cuyo eje fundamental es la reorganización radical de los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en la eficiencia y la calidad. Es hasta la década del 2000, cuando la teoría de la gestión del conocimiento transciende al campo de la gestión.

Antes solo se enfocaban en la producción y veían a las personas como maquinas o herramientas para alcanzar el logro de los objetivos, pero resulta en esta teoría que se centran en la identificación, la captura y el uso efectivo del conocimiento organizacional para mejorar la eficiencia y la innovación todas estas teorías y cambios en el punto de vista de la administración se debe a factores externos e internos que han afectado el desarrollo de la organización y el comportamiento de quienes la conforman.

En relación a la determinación de las estrategias y la teoría de la administración estratégica, las cuales son influyente para la toma de decisiones del gerente, Robins y Coulter (2005) citado por Carrillo (2016) establecen que “es utilizada por los gerentes para poder crear estrategias para la empresa, como planes de cómo la empresa llevará a cabo lo que requiera el negocio, como completará sus planes obtendrá clientes, para lograr el objetivo principal¨ (p. 34). Esto destaca la importancia en relación a la administración estratégica, sin embargo es la gestión del gerente líder y su habilidad para determinar que teoría enfocar y que estrategia aplicar de acuerdo a sus necesidades.

Ahora bien, lo que realmente marca la diferencia en el desempeño de las diferentes empresas, es una estrategia bien planteada, esto puede, de acuerdo a las circunstancias y al entorno replantearse. Sin embargo, para el gerente es necesario reconocer la existencia de un entorno de incertidumbre de manera constante lo cual ayudara a estar preparados a posibles cambios, así como a nuevas oportunidades en el mercado y ayuda a que los empleados se enfoquen y se esfuercen en lo que es más importante para la empresa.

Por otra parte, en el caso Venezuela tradicionalmente se ha tenido la influencia del estado como un factor que incide directamente en las decisiones, no sólo por su rol de dictar políticas económicas del país, sino que durante el periodo de 2002 hasta el 2022 inclusive, se ha convertido en propietario de numerosas organizaciones productivas de todos los sectores de la economía, además de su monopólica participación en el sector petrolero, el cual representa la mayor parte del aporte al producto interno bruto, así lo destaca Velázquez (2012) citado por Lara, Rodríguez y Del canto (2016), donde se resalta la importancia del gerente venezolano de tener una visión global de las condiciones externas e internas que afecten el desarrollo de su enfoque administrativo.

En este mismo orden de ideas, Maqueda (1992) citado por Lara, Rodríguez y Del canto (ob. cit) plantea que:

> Un buen gerente, debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país (p. 10).

Resalta esta propuesta que uno de los grandes desafíos de la gerencia, es la capacidad del gerente de adaptarse a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnologías para lograr mantener y conservar una empresa en el mercado y además conservarla competitiva.

En relación a lo antes señalado para Carrillo (2021, 9 de marzo), resulta importante identificar el perfil del gerente como un guía orientador, creativo, innovador, estratega,

llegando a concluir que las dinámicas profesionales de las organizaciones manifiestan comportamientos según el cual las que mejor se adapten al entorno serán las que perdurarán en el tiempo. Así también manifiesta Añez (2005), que el gerente "debe ser eficaz, promover la concertación interna, externa, haciendo compatibles los intereses en los distintos sectores u organizaciones afines, coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos económicos y sociales de la empresa" (p.14).

## DESAFIOS DEL GERENTE EN TIEMPOS DE CAMBIOS

Entre los principales desafíos que afrontan el gerente en las empresas venezolanas, se encuentran la falta de fuentes de financiamiento, la escasez de combustible, el deterioro de los servicios públicos, la reducción del tamaño del mercado producto de la contracción del poder adquisitivo, el incremento del empleo informal, la disminución de la productividad y de la fuerza de trabajo, un incremento del esquema de dolarización transaccional.

Los desafíos de la gerencia a partir del siglo XXI, según Capra (1996) inicia por determinar y fortalecer los valores de la organización de los miembros que la conforman. Por su parte la confederación Venezolana de Industrias CONINDUSTRIA-(2022), en su publicación de fecha 9 de junio del 2020, se alinea con los resultados de esta investigación por cuanto se sostiene que cada empresa y cada sector tiene sus propios retos de financiamiento, de personal, organización, mercadeo, tecnológico, entre otros. La nueva realidad que se vislumbra son los distintos desafíos, los cuales deben enfrentar las organizaciones aspectos distintos tanto desde el punto de vista axiológico como desde el punto de vista de mercadeo, financieros y tecnológicos. El cambio es más rápido que nunca, la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, un enfoque sistémico, como expresa Crissien (2005):

> El cambio es más rápido que nunca, la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, un enfoque sistémico en donde todos los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor a toda medida: los proveedores, la empresa como ente transformador de recursos en bienes y servicios para la satisfacción de los clientes finales y la sociedad en general Todos estos participantes como un sistema vivo, aportan a la gerencia y al gerente un enfoque sistémico que lo constituya en

> el mejor jugador. (El término moderno de los *stakeholders* entonces aparenta una tendencia administrativa a tener en cuenta). (p. 62)

Este término *stakeholders* deriva de aquellas personas que se ven afectadas por las políticas de una empresa, directa o indirectamente. Este concepto surgió en la década de 1980 por Robert Edward Freeman, y pretende ir un paso más allá de los análisis simplistas, es decir este enfoque busca ver las empresas que deseen mantenerse en el mercado como un todo, las mismas se interrelacionan con diversos agentes del mercado global y tienen un impacto a nivel competitivo, a nivel de mercadeo y a nivel de su personal desde el punto de vista interno, por lo que sugiere que los gerentes manejen un concepto multidisciplinario en la organización.

Por otra parte, uno de los factores que resultara un desafío en las organizaciones desde el punto de vista interno son los futuros trabajadores, por cuanto quienes se encuentran en la actualidad quienes ocupan estas vacantes laborales son los llamados *'millennials'* no es tarea fácil, estas personas nacidas a partir de los 80 son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos.

Por esta razón, esto los hace diferentes a las generaciones pasadas, es allí donde un importante sector de los *'millennials'* tienen una preparación de grado superior, así lo determina la investigación que realizó en el año 2020 el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A.- BBVA (2020). Los propios *'millennials'* son desafiantes ante los retos del futuro, las empresas, si quieren conquistarlos y mantener el talento entre sus filas, deben que valoran la flexibilidad, el trabajo desde casa y el reconocimiento no por años, sino por sus funciones.

Pero conservando esta hermeneusis, es importante hacer referencia a un análisis de Carrillo, (2016) aborda que desde el año 2020 especialmente por la pandemia del COVID-19, las soluciones tecnológicas han tomado fuerza en las compañías, los expertos plantean varias tendencias encaminadas a lograr nuevas oportunidades de desarrollo, crecimiento y consolidación de los negocios. En dicho artículo se concluye que uno de cada tres compradores eligió por primera vez el canal online para generar sus compras.

Desde esta perspectiva, en Latinoamérica el comercio electrónico avanzó y creció en dos meses lo que hubiera tomado cinco años, esto es debido a que parte de la población se ha ido incorporando al sistema tecnológico y digital, es decir que el mercadeo de las organizaciones debe tener un enfoque virtual y tecnológico que facilite al cliente el acceso del producto. De igual manera, esto es una realidad en las empresas venezolanas, es decir que se puede analógicamente afinar que los mercados se han venido digitalizando.

Otro de los desafíos a los que se debe enfrentar la gerencia es, el aumento de la exigencia de gestión responsable de datos (ciberseguridad). El reporte ciberseguridad (2020) sobre la experiencia del cliente digital, *Simpler Media Group* descubrió por primera vez que los clientes consideraban la privacidad de los datos como un diferenciador competitivo para las empresas. Según una encuesta realizada por el Índice de Privacidad del Consumidor de la Alianza Nacional de Ciberseguridad (NCSA), el 89% de los encuestados afirmó que no haría negocios con una empresa que no protegiera sus datos en línea.

En consecuencia, en la última década se produjeron muchas violaciones de datos de gran repercusión, como las de Equifax y Sony, que provocaron la protesta del público y la adopción de medidas más estrictas por parte de los reguladores en relación con la privacidad de los datos. En un esfuerzo por abordar estas preocupaciones, California puso en vigor una amplia ley de privacidad de datos, dando a los clientes más control sobre los datos recopilados acerca de ellos. La ley llega a conceder a los clientes el derecho a ser olvidados por una empresa.

Dicho esto, es por lo que actualmente las organizaciones son conscientes, no solo en relación al resguardo de los datos, sino que también se encuentra ante el desafío de enfrentar su vulnerabilidad y la presencia de los *hackers*, y posibles ataques que provienen de diversos ciberactores que se han convertido en amenazas para las organizaciones.

Aunque no resulta una obligación, si resulta una necesidad de los profesionales que ejercen cargos gerenciales, el formarse de manera sistémica a los fines de establecer

sistemas de protección para poder mantener y resguardar la permanencia de las empresas en el mercado y mantenerlas seguras, tratando de evitar dentro de las máximas posibilidades que el sistema operativo, y de comercialización sean *hackeados*, así como también los sistemas administrativos y financieros puedan ser vulnerados.

## DISCUSIÓN

Es a partir de la teoría de la contingencia propuesta por Fred Fiedler (1967), que se le reconoce el valor y la importancia del gerente dentro de las organizaciones, por cuanto antes se enfocaban las demás teorías en la simplificación, división y jerarquización de las actividades, tareas o funciones de cargos para maximizar eficiencia reducir costos incrementar la producción, sin embargo resulta que mediante esta teoría, se argumenta que no existe una sola o única estrategia que pueda ser aplicada en todas las organizaciones, por cuanto cada organización tiene factores que la afectan de distinta manera, por lo tanto depende de la habilidad del gerente en determinar qué estrategia aplicar en un determinado momento.

En cuanto a los desafíos a los que se enfrenta el gerente venezolano en tiempos de cambios, se debe aceptar el hecho de que el cambio es más rápido que nunca, así como lo sostiene Crissien (2006), debido a diversos factores, la tecnología la globalización, la migración de la población, la economía, la violencia, factores estos que influyen en el entorno externo e interno de las organizaciones y que el gerente debe tener en cuenta a los fines de establecer las estrategias que permitan mantener la organización que representa de manera, competitiva en el mercado.

Sin embargo, a pesar de la rapidez de los cambios, se puede decir que el gerente puede realizar una planificación estratégica pensada en una evaluación de tiempos o condiciones que permiten anticipar proyecciones, y de hacer el direccionamiento de la estrategia para alcanzar el objetivo previamente planteado, tal como lo señala Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico citado por Serna (2008), es decir que aun cuando se planifica observando tiempos estables no se deja de prever la posibilidad de encontrarse con el caos.

En el caso de Venezuela el gerente se enfrenta ante diferentes adversidades, por lo que resulta importante señalar que para Begbie y otros (2002) “El caos explica cómo situaciones de cambio rápidas, que requieren soluciones creativas” (p. 6). No pueden ser controladas por los estándares normales, es decir, que invitan a los gerentes a salir de su área de confort de las estructuras definidas para conseguir estrategias creativas e innovadoras que permitan alcanzar el éxito de la organización.

En este sentido Mintzberg et al, (1998) considera que

> Una organización manejada en forma caótica estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites, y es que acaso uno de los desafíos que se presentan al gerente venezolano en su cotidianidad no lo lleva a transcender de sus límites (p. 31).

Resulta importante reflexionar o asumir como estrategia el manejar en forma caótica las organizaciones, en el buen sentido del término, así como lo asume Mintzberg, el cual busca generar un estado de alerta de los gerentes para que puedan estar pendiente de los pequeños detalles que pueden generar grandes resultados, en un estado de alerta que permita encontrar nuevos océanos azules en el mercado venezolano.

Es en consecuencia, que para el gerente resulta de vital importancia conocer el entorno de una organización porque le permitirá crear planes de acción en base a información conocida y poder tener éxito en los objetivos con la mayor eficiencia y poder manejar sus recursos de la mejor forma.

En relación a lo dicho, es preciso considerar el entorno en el que se mueven las organizaciones y en la actualidad se ha venido hablando del entorno VUCA, el cual se trata de un acrónimo en inglés, compuesto por cuatro términos Volatilily, Uncertaint, complexity y Ambiguity, cada una de estas palabras hacen referencia a un entorno que se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, este término sirve para designar el escenario en que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.

Sin embargo, para liderar con este tipo de entornos el cual presenta un gran desafío, el gerente debe manejarse bajo una formación constante en un entorno en el que los nuevos avances tecnológicos hacen necesaria una actualización y tener la capacidad para afrontar los cambios y hacer frente a los problemas y dificultades que se presentan.

Por ello, el éxito y existencia de la organización dependerá de su capacidad de lidiar y adaptarse a las circunstancias que la rodean, desde que es una simple idea de negocio hasta su puesta en marcha, así lo señala Robertson (2017) “El mundo actual ha cambiado en lo político, económico, en algunos lugares sin duda son entornos predominantemente turbulentos y las organizaciones ponen en evidencia su capacidad de adaptarse, a través de la capacidad de innovar” (p. 89).

Así también, dentro de los factores que afectan el entorno de las organizaciones y generan los cambios a los cuales los gerentes deben de tener la capacidad de adaptarse además de los señalados por la confederación Venezolana de Industrias (COINDUSTRIA), la comisión económica para América latina y el caribe-CEPAL (2020) ha señalado que existen cinco trabas emergentes para el de desarrollo social y organizacional en la agenda 2030 dentro de los cuales se mencionan:

1- La violencia: aspectos que se pueden relacionar con la parte gerencial dentro de las organizaciones se vive violencia e inseguridad la cual se debe tratar de erradicar o evitar, garantizando la seguridad y salud física y mental de quienes prestan servicios, de los proveedores y de los mismos clientes.

2- Los desastres naturales y el cambio climático: Por lo que es necesario implementar estrategias dirigidas a la conservación del ambiente y a la reducción de liberación de gases contaminantes para reducir el proceso de calentamiento global y sus consecuencias.

3- Las migraciones: Las nuevas presiones en el entorno mundial, comenzando por la actual política migratoria estadounidense, han imprimido mayor urgencia a esta temática. A su vez, la región no está exenta de flujos migratorios forzados

por desastres naturales y climáticos poco predecibles, así como por crisis económicas e inestabilidad política. La cual se vio más afectada con la diáspora venezolana que según el departamento de migración y refugios de la organización de naciones unidas (ONU) en el 2022, constituían una cifra de 7 millones de venezolanos que se han movilizado buscando mejores condiciones de trabajo, mayores beneficios y calidad de vida. Lo que resulto todo un reto para los gerentes establecer sistemas de compensación salarial y otras bonificaciones y beneficios para mantener y retener el talento humano en las organizaciones.

4- Los cambios tecnológicos: Las transformaciones tecnológicas están teniendo notables efectos en la educación y la formación. De no universalizar el acceso para aprovechar las nuevas herramientas, continuará reforzándose la desigualdad. Según Etkin (2005) “Las investigaciones muestran, en líneas generales, una relación positiva entre la complejidad tecnológica, entre la complejidad de conocimiento y de materias primas como notas características de la tecnología y los distintos aspectos de diferenciación” (p. 39)

Por último, se debe hacer referencia a la influencia que ha ocasionado la tecnología en las organizaciones, cuando se habla del Teletrabajo, considerado por Amat (2020), “la forma en que trabajan empleados a plena dedicación que lo hace total o parcialmente en casa y también se refiere a autónomos que trabajan en su casa. (p. 25).

Al respecto Casero Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios españoles citado por Amat (2020), consideró que el teletrabajo no es el futuro del trabajo, sino el presente, cada vez más relevante en la actualidad, y es importante adaptar las políticas de recursos humanos y las dinámicas de trabajo para aprovechar sus ventajas y mitigar sus posibles dificultades.

Por lo tanto, no se trata de una moda que ya está aquí y llego para quedarse, sino que ha venido aumentando exponencialmente los últimos años, lo que resulta un reto para el gerente en la adaptación y determinación de puestos adecuados con flexibilidad de

horarios para poder retener a estos nuevos trabajadores comprometidos con los objetivos de la organización.

## REFLEXIONES

Uno de los desafíos más grande que enfrenta el gerente en la actualidad, es tener la capacidad de desarrollar y aplicar la resiliencia, que no es más que tener la capacidad de aceptar las adversidades y crecer ante ella, de esta manera podrá dar respuestas rápidas, a las circunstancias imprevistas, y tomar decisiones con alto nivel de asertividad, retando a las organizaciones a hacer las cosas bien.

Es fundamental que el gerente ejerza su figura bajo un liderazgo positivo, y que sea capaz de adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren. Es decir, saber liderar en un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), adaptándose con rapidez, agilidad y constancia a los cambios e imprevistos que van surgiendo, conseguirán la estabilidad y el progreso en sus organizaciones.

Otro de los desafíos, resulta el adaptarse con mayor rapidez a los cambios externos e internos de la organización, ya se ha visto como los factores económicos políticos, sociales, migratorios y tecnológicos afectan el desarrollo de cualquier estrategia. Sin embargo, podrá el gerente en su proceso constante de revisión a través de los indicadores de gestión determinar si redireccionar las estrategias para alcanzar los objetivos planteados, así como establecer planes de contingencia.

Así mismo, establecer estrategias en materia de contratación de personal que permita optimizar los procesos en el trabajo, implementar la flexibilidad laboral a los fines de que los colaboradores puedan sentirse cómodos al realizar el trabajo, asumir la tecnología como una herramienta útil necesaria y que llego para quedarse y en consecuencia debe generar mayor protección de los datos de Información y evitar intervenciones en los procesos de producción y mercadeo por parte de los *hackers*.

Entre las recomendaciones, se pudiera incentivar a las cámaras de Industriales a promover encuentros de grandes y pequeñas empresas donde los líderes hablen de sus experiencias y de las estrategias que el día de hoy han resultado exitosas antes tantos nuevos desafíos gerenciales, así como han enfrentado los retos dentro de un entorno en el que prevalece la incertidumbre.

## REFERENCIAS


Amat, O. (2020). *Economía del teletrabajo, impacto en las personas, la empresa y la sociedad*. En Aguilar, X. L., Piqueras, C., Lloret, P., González, Ó., Álvarez, M., Navarro, N., ... y Amat, O. (Comp.) Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor. España: Profit Editorial.

Añez de Contreras, S., Bozo, F. y Gamboa, L. (2005). Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal. *Cuestiones Políticas 21*(34), 33-44.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A.-BBVA (2020). Investigación sobre los millennials revisado: https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica.

Begbie, R.; Chudry, F. (2002). The Intranet Chaos Matrix: A conceptual framework for designing an effective knowledge management intranet, *Journal of Database Marketing*, *9* (4), 325-338.

Capra, F. (1998). *El Punto Crucial, ciencia sociedad y cultura naciente*: Pax México.

Carrillo, A. (2021, 9 de marzo). Tendencias de las empresas y los cambios tecnológicos en la nueva realidad. *Visitado: https*: //www. El universo.com/larevista/tecnologia tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-notas

Carrillo, M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Revista Scientific*, *1*(2), 200-217.https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-987.2016.1.2.12.200-217

Comisión económica para América latina y el caribe del año (2020). *Informe anual*. visitado: https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes

Confederación de la industria venezolana (2022). *Informe anual*. Visitado: https://twitter.com/Conindustria/status/1679511430180028417

Crissien, J. (2005). Gerencia del siglo XXI. *Revista escuela de administración de negocios*, (54), 59-83

Denzin, Norman, K. y Lincoln, Y. (1998). Strategiess of qualitativeinquiry. Sage publications.

Dimitri, V. (2017). *Evolución histórica y significado contemporáneo de la gerencia*. https// steemit.com/cervantes/@dimiv2017/ evolución-histórica-y-significado-contemporáneo-de-la-gerencia

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XX:* Norma

Etkin J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.* Ediciones Granica S.A.

Koontz H. y Weihrich H, (2004). *Administración, una perspectiva global* México: McGraw Hill Interamericana.

Lara D., Rodríguez P. y Del Canto E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. *Sapienza Organizacional, 3* (6), pp. 65-92.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.* Hemel Hempstead: Prentice Hall [Versión en español: Safari a la estrategia. Barcelona: Granica.

Planella, J. (2005). Pedagogía y hermenéutica: de Hegel a Gadamer. *Revista de Educación, 328* (12),1-11

Reporte Ciberseguridad (2020). *Riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe* consultado: http://dx.doi.org/10.18235/0002513.

Robins, S. y Coulter M. (2005) *Administración*, 8va Ed. México: Pearson Educación.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Editorial 3R

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO ORIGINAL**

# GERENTES Y EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS NATIVOS Y SUS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
## La cosmovisión de una nueva realidad organizacional

# NATIVE TECHNOLOGY MANAGERS AND ENTREPRENEURS AND THEIR BUSINESS STRATEGIES
## The worldview of a new organizational reality

**RICHARD N. OSTO P.**[1]

**RESUMEN**

Las organizaciones se están adaptando a la virtualización, lo que impulsa a directivos y empresarios de entre 18 y 40 años a aplicar sus competencias naturales para mejorar la rentabilidad de las empresas emergentes de hoy en día. Esta investigación pretende describir las competencias y estrategias utilizadas por esta generación de empresarios en las organizaciones. Entre las competencias clave se incluyen una mayor agilidad en las operaciones, la capacidad de hacer frente a situaciones adversas a la planificación y una visión organizativa más amplia, apoyada por el dominio de la técnica de la teledetección. Entre las principales estrategias empleadas se encuentran la investigación de mercados basada en la tecnología Big Data, la realización de reuniones y formación online, así como el desarrollo de proyectos de inversión con el apoyo de herramientas de machine learning. Se concluye que los nativos digitales tienen habilidades para realizar tareas con rapidez y buscar información rápidamente, sin embargo, es fundamental que desarrollen habilidades de evaluación crítica, paciencia en procesos complejos, atención a la calidad en la toma de decisiones, dominio de las emociones ante el estrés y la angustia que genera la alta competencia tecnológica, para ser efectivos en el entorno empresarial.
**Palabras clave:** Nativos digitales, gerentes tecnológicos digitales, emprendedores tecnológicas digitales, estrategia empresarial.

**ABSTRACT**

Organizations are adapting to virtualization, which drives managers and entrepreneurs between the ages of 18 and 40 to apply their natural skills to improve the profitability of today's emerging businesses. This research aims to describe the competencies and strategies used by this generation of entrepreneurs in organizations. Key competencies include increased agility in operations, the ability to cope with situations adverse to planning, and a broader organizational vision, supported by the mastery of remote sensing technique. Among the main strategies employed are market research based on Big Data technology, conducting online meetings and training, as well as developing investment projects with the support of machine learning tools. It is concluded that digital natives have skills to perform tasks quickly and search for information quickly, however, it is essential that they develop critical evaluation skills, patience in complex processes, attention to quality in decision making, mastery of emotions in the face of stress and anguish generated by high technological competition, in order to be effective in the business environment.
**Keywords:** Digital natives, digital technology managers, digital technology entrepreneurs, business strategy.

**JEL:** M51

**Recibido**: 16 de febrero de 2024 **Aceptado**: 29 de abril de 2024

[1] Profesor de Postgrado, Vicerrectorado académico, Dirección de Investigación y Postgrado-DIP, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional -UNEFA, ZP.2050, Puerto Cabello -Venezuela, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3564-3463, Correo electrónico: finansesca@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

A mediados de la década de los noventa aparecen en el entorno económico una nueva generación de individuos y actores empresariales: Los nativos digitales, o como también se les puede denominar la Generación "Z". Esta generación presenta como característica distintiva y peculiar que no son inmigrantes en el mundo digital y virtual como los actores anteriores; los *baby bommers,* la generación "X" y los *millenials*.

Los nativos digitales nacieron y crecieron en un mundo absolutamente digitalizado y con tendencias crecientes a la virtualización, con comunicaciones móviles y sus incontables aplicaciones (App's) y una avasallante inundación de contenidos en la internet (redes sociales).

Estas habilidades innatas repercutieron en los procesos empresariales y en las aplicaciones de estrategias organizacionales que surgían en la época y que hoy en día observamos en los resultados de rentabilidad de muchas organizaciones que tienen como directivos, empresarios u emprendedores a esta generación de individuos que poseen como sello distintivo a la innovación y al desarrollo de tecnologías emergentes. (Paris, 2020).

En este artículo científico se presenta el foco de atención en la creación de valor empresarial de estos actores el cual se les denomina aquí como Gerentes Tecnológicos Nativos (GTN) y Emprendedores Tecnológicos Nativos (ETN), donde sus acciones y la forma peculiar de dirigir y planificar estrategias pueden poner en jaque mate a las organizaciones y a sus procesos estratégicos empresariales.

Existe una alta probabilidad que, si las organizaciones emergentes no descubren o ponen de manifiesto su interés de cómo darles valor extrínseco e intrínseco a estos nuevos actores generacionales, quizás no escalen en el tiempo como tienen previstos en su planificación estratégica.

Es menester compartir las estrategias que ofrecen estos actores generacionales para lograr objetivos empresariales, formalizar estrategias en perspectiva y compartirla en

base a la creación de valor alrededor de esta generación que promete intenciones y acciones en la innovación y en el desarrollo de nuevas tecnologías empresariales apoyadas en sus habilidades innatas. (Mintzberg y Brian, 1993).

## CONTEXTUALIZACION DE LA INVESTIGACION.

La Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela-AJE (2024) posee en sus registros internos veintiún mil quinientas (21.500) empresas afiliadas manejadas o dirigidas por jóvenes empresarios nativos de la tecnología, donde dieciocho mil quinientos (18.500) asociados comparten información de relevante innovación a través de experiencias compartidas y el networking; donde también pueden acceder a la base de datos estadística de las cámaras y gremios más relevantes en Venezuela. Por consiguiente; se puede deducir que esta asociación el cual pertenece también a la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios, mantiene en su registro personas con edades comprendidas entre los dieciocho y cuarenta años con empresas y proyectos de empresas.

Ahora bien, si establecemos un promedio de edad de todos los asociados de la AJE podemos determinarlo en una media de edad de 29 años (nacidos en 1995); por lo tanto, estas personas calan perfectamente en el concepto de *nativos digitales* el cual son individuos que nacieron y crecieron conjuntamente con los cambios turbulentos en tecnologías y redes en la navegación del internet (Prensky, 2001).

A partir del año 1995 sucedieron acontecimientos importantes como el establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC) el cual sustituye de lleno al acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio (GATT) y el cual dicta las normas legales de intercambio comercial entre países miembros. Este acontecimiento tuvo una marcada influencia en que los procesos comerciales se originaran de una forma más rápida e inmediata entre esos países; lo inmediato es la característica principal de los *nativos digitales.* (Prensky, Ob. Cit).

Interesante destacar que la empresa Microsoft de Redmond, Washington US, crea en el año 1995 la interface de computación software *Windows95,* el cual fue la puerta de

entrada al mundo de la internet en los 90s; no había WiFi, sin embargo, existían las líneas telefónicas que se conectaban a través de un cable de red y con tan solo tener la aplicación instalada en la computadora ya se tenía conexión a internet, algo lenta para la época; pero se tenía y era importante para los actores del momento.

## LA GERENCIA NATIVA

La tecnología presenta una evolución vertiginosa y los *nativos digitales* crecen y se desarrollan en esa vorágine de innovaciones que presenta su máximo esplendor en la planificación, dirección, control y organización de empresas emergentes al desarrollo tecnológico que se da entre los años 1995 y 2015; donde el gerente joven tiene ese don de poseer la capacidad de adaptación y aprender habilidades blandas que aplican a las diferentes estrategias de negocios para lograr resultados positivos de gestión.

El joven gerente o Gerente Nativo es de por si un receptáculo de nuevas ideas, nuevas formas de organización, nuevas experiencias que aunadas a su habilidad nativa puede lograr rentabilidad en los diferentes modelos de negocios donde estén inserto y tenga radio de acción. Tal como lo destaca Herrera (2020) en su reflexión:

> Claramente las habilidades blandas van a permitir desarrollar la intuición y sensibilidad pertinentes para el manejo de un equipo de trabajo y constituyen un complemento perfecto para las habilidades duras que a la final estas últimas son muy específicas de acuerdo al sector o área de conocimiento donde se desempeñe la labor del gerente, en cambio las habilidades blandas son integrales y aplican para todos los ambientes. (p. 20)

A veces es necesario un complemento para las habilidades innatas o nativas de los gerentes de primera, segunda y tercera línea en las empresas; por supuesto que es necesario innovar; pero innovar con la calidad pertinente, una calidad que la da la capacitación constante y el aprendizaje continuo. Hamel (2000) reflexiona al respecto:

> Para prosperar en esta era, las compañías necesitan millares, no decenas, de individuos que estén preparados para ella. No es suficiente tener una pequeña isla de capacidades (Gerentes con habilidades nativas) – unos pocos individuos aquí y allí que sean fuentes de innovación no lineal; en la mayoría de las empresas se necesitó un entrenamiento sistemático, interfuncional, para implantar firmemente la calidad como una capacidad. (p. 338)

De esta cita puede interpretar que, aunque es importante contar con gerentes que posean habilidades innatas, también es necesario complementar esas habilidades con capacitación constante y aprendizaje continuo. Además, es importante la innovación de calidad y la necesidad de contar con un gran número de personas preparadas para prosperar en la era actual, por ello enfatiza en un entrenamiento sistemático y la implementación de la calidad como una capacidad en toda la empresa.

## MATERIALES Y METODOS

Se realizó la revisión sistemática de diversos artículos científicos, textos académicos y de consulta, informes, entre otros, basados en gerencia estratégica, administración de empresas e innovación tecnológica; para así buscarle un sentido epistémico y axiológico al desenvolvimiento organizacional de los gerentes tecnológicos nativos y emprendedores tecnológicos nativos. Cada uno de los textos revisados e interpretados permitió dilucidar y describir las competencias y estrategias utilizadas por esta generación de empresarios en las organizaciones

Bajo este esquema, se considera que la investigación ha sido abordada a través de un uso extensivo de la técnica de investigación documental, desde el enfoque de estudios cualitativos bajo el método descriptivo en donde el autor ofrece sus reflexiones dentro del paradigma interpretativo conjuntamente con la paráfrasis de las ideas plasmadas por los autores originales de las obras citadas. Con este enfoque, se buscó recolectar y analizar información con el uso de la técnica del análisis de contenido para contrastar y comparar los datos, resultados, opiniones y enfoques presentados en cada una de las fuentes para identificar patrones, divergencias, complementariedades y puntos en común para las conclusiones significativas.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Las empresas se están encontrando con un panorama nada alentador, las estructuras rígidas ya no van aguantar tanta presión virtual. Los jóvenes empresarios y las personas de edad mediana que han superado el miedo a la tecnología están enfocados en llegar a más potenciales y receptivos nichos de mercados, todo esto con tan solo hacer un clic

lo cual se alinea con lo expresado por Prahalad y Krishnan (2009). Por lo tanto, se puede afirmar que sí existen nuevos actores, tiene que existir indudablemente nuevas estrategias comerciales que puedan soportar la planificación que realizan las empresas para vender sus productos y servicios de forma más eficiente.

Uno de los aspectos más relevantes que deben tener estos nuevos actores (gerentes tecnológicos nativos y emprendedores tecnológicos nativos) es el dominio de la técnica de teledetección, la cual implica la capacidad de utilizar dispositivos que captan datos a distancia sin necesidad de un contacto directo con el objeto de estudio.

La aplicación de esta técnica en este contexto representa oportunidades en la dinámica de los mercados, generando interrogantes que van más allá de la visión estratégica del negocio. Estas preguntas deben centrarse en identificar desviaciones y divergencias para optimizar estrategias relacionadas con procesos cruciales para cualquier organización, como la captación de clientes, el manejo de inventarios, la optimización del flujo de caja, las cobranzas, la apertura de sucursales, la eficiencia operativa en el pago de impuestos, entre otros aspectos relevantes para el funcionamiento organizacional.

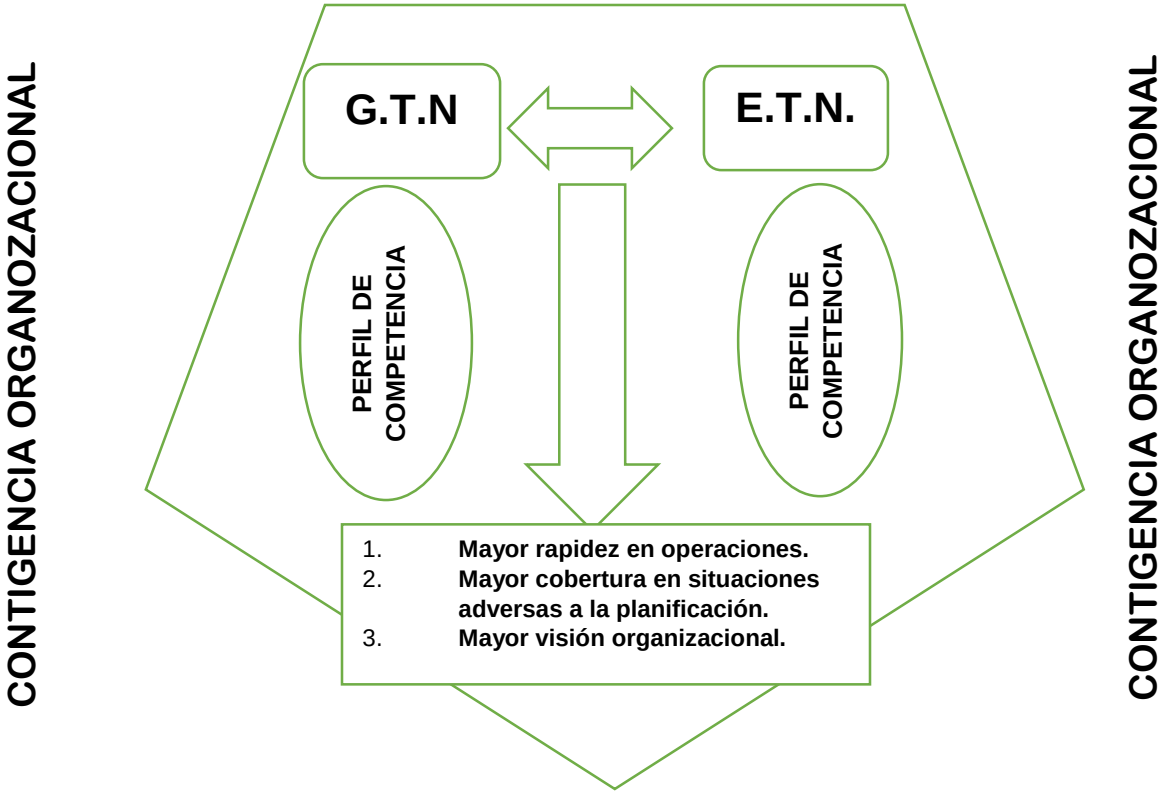
Estos elementos cobran particular importancia en países emergentes como Venezuela, donde el desenvolvimiento sistemático de las organizaciones es fundamental. En consecuencia, la vigilancia tecnológica es imprescindible en estos nuevos actores para *teledectar* oportunidades estratégicas e sus diferentes centros de rentabilidad (empresas), tal cual como lo indica Ortiz y Nagles (2013):

> Por su parte la Vigilancia tecnológica establece que el éxito de las organizaciones no solo descansa en los recursos tangibles con que cuenta la organización, sino que está influenciado por numerosos factores externos a la misma. Para mantener la competitividad en los actuales entornos complejos y de alta velocidad de cambio, la empresa debe tener la capacidad y habilidad de percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno, así como controlar día a día las actividades de importantes actores tanto dentro como fuera de su sector. (p. 212)

Las estrategias a utilizar por estos actores generacionales en las diferentes empresas pueden ser disruptivas e incompresibles para cualquier inmigrante nativo (Prensky, Ob.

Cit.) que quiera entender el proceso complejo de posicionamiento de mercado, estas pueden ser:

- Aplicación de software de optimización industrial y empresarial basados en tecnologías como la inteligencia artificial y machine learning.
- Reuniones virtuales con *stakeholders* para el establecimiento de alianzas estratégicas en materia de transferencia de tecnologías que impulsen a la industria 5.0
- Establecimiento de relaciones duraderas y fructíferas con las instituciones de créditos a través de APIs para el financiamiento, sin muchos documentos probatorios, de operaciones de competitividad para la captación de mercado.




*Nota:* Los GTN y los ETN se circunscriben un ambiente u entorno no lineal donde predomina la incertidumbre y la falta de planificación sistemática.

**Figura 1. Las competencias cruciales que poseen los Gerentes tecnológicos nativos (GTN) y los Emprendedores tecnológicos nativos (ETN).**

Fuente: Elaboración propia.

Es denotar que los GTN y los ETN poseen facilidades intelectuales para resolver problemáticas organizacionales y demostrar dominio de una buena visión estratégica; pero la realidad es otra, estos actores se encuentran en una constante inquietud por cumplir metas estratégicas de posicionamiento de mercado y es razonable que se sientan angustiados por la alta competencia a nivel de tecnología que sucumbe a los procesos empresariales antes señalados.

**Figura 2. El estrés organizacional es un aliciente para el impulso eficiente en cumplir las metas previstas.**

Fuente: Elaboración propia.

La información y los conocimientos que se generan es de una rapidez abismal y las personas que no están familiarizadas con tales responsabilidades no van a captar lo difícil que es mantener una organización a flote, ante la diversidad de complejidades.

## NO ESTAR PREPARADO NO ES LA OPCION

La preparación académica en las distintas escuelas de negocios del sistema educativo latinoamericano es fundamental para afrontar las ambigüedades que presenta el sistema empresarial en lo concerniente a la elaboración y aplicación eficiente de estrategias empresariales.

Recientemente con el advenimiento de la pandemia producto del virus covid-19 entre los años 2020 y 2023, diferentes centros de negocios del mundo se establecieron parámetros de reuniones a distancia entre ejecutivos para plantear diversos temas en las tomas de decisiones estratégicas; por supuesto estas reuniones fueron a través de herramientas tecnológicas como *Skype, meet de google o zoom meet;* el cual ayudaron

en gran medida a la continuidad operativa de muchas organizaciones de diversas índoles y objetos sociales.

Las organizaciones actúan y se basan en movimientos/dinamismo operativos de acuerdo a las influencias preponderantes del entorno macroeconómico, y también de acuerdo a los cambios abruptos en la tecnología creciente para hacer más eficiente las operaciones empresariales, las investigaciones y desarrollos se basan en ese principio, un principio que es disruptivo, de impacto social y que influencia a los GTN y a los ETN para que asuman un papel importante en la línea histórica del tiempo contemporáneo de los negocios . Paris (2020), indica “La generación ´Z´ es la primera cohorte en tener la tecnología de Internet desde su nacimiento, además de fácil acceso y disponible a una velocidad adecuada, y todo esto lo tuvieron desde los inicios de su propia vida”.(p. 53)

## RENTABILIDAD EN LO INTANGIBLE

Los GTN y los ETN son personas que no están enfocadas en obtener rentabilidad a partir de lo tangible, sino más bien en buscar patrones rentables a partir de conocimientos y de aprovechar al máximo las capacidades innatas de crear valor a partir de lo intangible; es menester decir que las estrategias parten de lo abstracto y que los análisis de planificación estratégicos empresariales cuando se hacen basados en la virtualización y nuevas tecnologías son más eficientes y se puede llegar a tener éxito en cualquier iniciativa empresarial o emprendimiento formalizado. Al respecto, se condidera importante las palabras de Betancourt (2006):

> Tal vez hay algo importante en todo esto y es que se está hablando de un cambio de paradigma que va del tener al ser, que si bien lo vamos a experimentar nosotros, a quien se lo vamos a enseñar es justamente a esa generación de relevo que son nuestros hijos y son ellos los que realmente van a disfrutar de dicho cambio. Este cambio es el que va a propiciar que realmente podamos robotizar o automatizar procesos, o que podamos tener un computador, no pensando en poseer la última versión o generación, sino la que uno realmente pueda utilizar. Comprender que no se trata de tener la mejor marca, el equipo más grande o el de mayor capacidad, sino el que uno está en capacidad de explotar al máximo. Cuando vemos que nuestros equipos tienen limitaciones, es cuando debemos suplantarlos, cambiarlos o renovarlos. Hoy en día la embriaguez tecnológica que sufrimos, producto de nuestra ignorancia, hace que al salir una nueva versión o un nuevo producto,

> nos volquemos a comprarlos inmediatamente, pero realmente no sabemos si esto es lo que necesitamos o no. (p. 45)

El cambio estratégico tecnológico lo pueden dar los GTN y los ETN en cuanto las organizaciones tomen en consideración el aporte de valor que ellos pueden efectuar y desarrollar a partir de sus habilidades innatas. Ellos no presentan adversidades para trabajar bajo presión organizacional, ellos pueden aportar más a la estrategia empresarial en lo referente a la innovación a diferencia de las viejas prácticas habituales de declaraciones de misión y visión enmarcados en una planificación estratégica ya desfasada en tiempo y espacio; por tales motivos el autor Paris (Ob Cit) indica lo siguiente en sus reflexiones:

> El nativo digital no tiene problema y puede vivir la mayor parte de su tiempo en una sala de cuatro por cuatro, y tampoco tiene ninguna dificultad frente a la soledad, siempre que esté en línea y sus equipos funcionen de manera correcta y tengan la tecnología y velocidad adecuada. Sin dudas, esta nueva generación cuestionará todo, cambiará el statu quo actual y lo hará a un ritmo de migración que hasta ahora no ha tenido antecedentes. Por estas razones, los nativos digitales fueron los que mejor se adaptaron a la pandemia del covid-19, ya que las personas en general se adaptan instintivamente por supervivencia, y los humanos somos muy buenos en eso gracias a la plasticidad neuronal y la flexibilidad mental. (p. 54)

Basado en lo que indica el autor podemos entonces elaborar una tabla comparativa (Tabla 1) donde podemos mostrar algunas estrategias desfasadas y las estrategias basadas en habilidades nativas que pueden aportar los GTN y los ETN a las organizaciones y a la consecución de sus objetivos de rentabilidad.

**Tabla 1. Estrategias empresariales nativas digitales**.

| **Estrategias desfasadas** | **Estrategias basadas en habilidades nativas** |
|---|---|
| Estudio de mercado en el campo para consolidar posición competitiva. | Estudio de mercado basados en tecnología Big Data para generar cuadros interactivos en tiempo real para la consolidación de la posición de mercado. |
| Reuniones semanales de forma presencial con colaboradores con el fin de consolidar la estrategia y los objetivos. | Reuniones en línea, casi en tiempo real con colaboradores a través de aplicaciones informáticas para un mejor desempeño organizacional y consecución de objetivos. |

| | |
|---|---|
| Capacitaciones de forma presencial para afianzar nuevos métodos de trabajo. | Capacitaciones en línea a través de módulos gestionados por inteligencia artificial y simulaciones de procesos empresariales para afianzar conocimientos. |
| Elaboración de proyectos empresariales a través de plantillas en Excel avanzado, con el fin de expandir horizontes de inversión. | Elaboración de proyectos de inversión con la ayuda de aplicativos de machine learnig con el objetivo de establecer simuladores de inversión y posible aplicación práctica. |

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que los conocimientos organizacionales que puedan aportar esta generación de empresarios van a contribuir al desarrollo del capital intelectual de las empresas que promueven la dirección de jóvenes brillantes y con pasión por la tecnología. Es de recordar que la inmediatez es la fuente principal de sus ambiciones organizacionales, lo quieren todo rápido y de la mejor eficiencia y eficacia posible, tal como lo indica Paris (Ob. Cit):

> Los nativos digitales han aprendido a googlear todo, y están acostumbrados a recibir la información rápidamente, aunque muchas veces se conforman con poco, porque en realidad usan la red Internet para validar o verificar datos. La paciencia no es una de sus cualidades principales porque están acostumbrados a la inmediatez que les proporcionan las nuevas tecnologías. Quieren recibir la información de forma ágil e inmediata. Por ello, suelen hacer las cosas de manera muy rápida. (p. 56)

Este comportamiento se traduce en una ejecución rápida de tareas y en una preferencia por la velocidad en la obtención de la información, pero si bien la rapidez y la eficacia en la búsqueda de información representan una fortaleza de los nativos digitales en el ámbito empresarial, es fundamental equilibrar esta cualidad con una evaluación crítica de la información, la paciencia en procesos complejos y la atención a la calidad en la toma de decisiones.

## DISCUSIÓN

Existe un documento realizado por un grupo de empresas pertenecientes a la red de pacto global Chile, representados por Sura Asset Management Chile, donde uno de los objetivos es visibilizar el desafío de otorgar empleo a las personas mayores y a la creación de valor que posee esta actividad.

Este documento en sus ideas principales ofrece una serie de recomendaciones para la promoción de empleos de personas mayores en este grupo de empresas (Donoso, Guzman, Aginagalde,Tejedor, 2023) definiendo la Organización de Estados Americanos-OEA (2024) a una persona mayor como aquel individuo de 60 años o más.

En este sentido, no puede haber mejor discrepancia que la de no estar de acuerdo en el empleo por parte de las organizaciones de personas con edad ya para jubilarse, puesto que se corre el riesgo de no establecer vigilancia tecnológica de eficiencia en tales organizaciones.

## MERCADOS EMERGENTES

Para potenciar emprendimientos en el área de tecnología o crear incentivos para jóvenes gerentes en mercados emergentes es necesario comprender las dinámicas locales, algo que puede hacerlo un nativo digital de forma eficiente; sin menoscabar el hecho que un inmigrante digital con edad mayor de 60 años que sepa de competencias y tenga las capacidades necesarias pueda hacerlo también de forma eficiente.

Actualmente, los mercados emergentes son propicios para la creación de emprendimientos tecnológicos, así como para empresas que buscan desarrollar equipos de gerentes tecnológicos nativos para ofrecer soluciones escalables en este ámbito. Esto representa un desafío importante para la generación más joven, pero puede ser un obstáculo para personas mayores de 60 años.

Es necesario comprender las dinámicas locales, así como también diseñar estrategias efectivas para superar los obstáculos particulares en este tipo de mercados; sin olvidar que existen motivos suficientes para encontrar motivación en el aplicar creatividad a los procesos empresariales; estamos viviendo experiencias neuronales que influye de manera significativa en las aplicaciones de estrategias que puedan adaptarse a estos mercados emergentes que tanto atrae a los Gerentes Tecnológicos Nativos y motiva a los Emprendedores Tecnológicos Nativos.

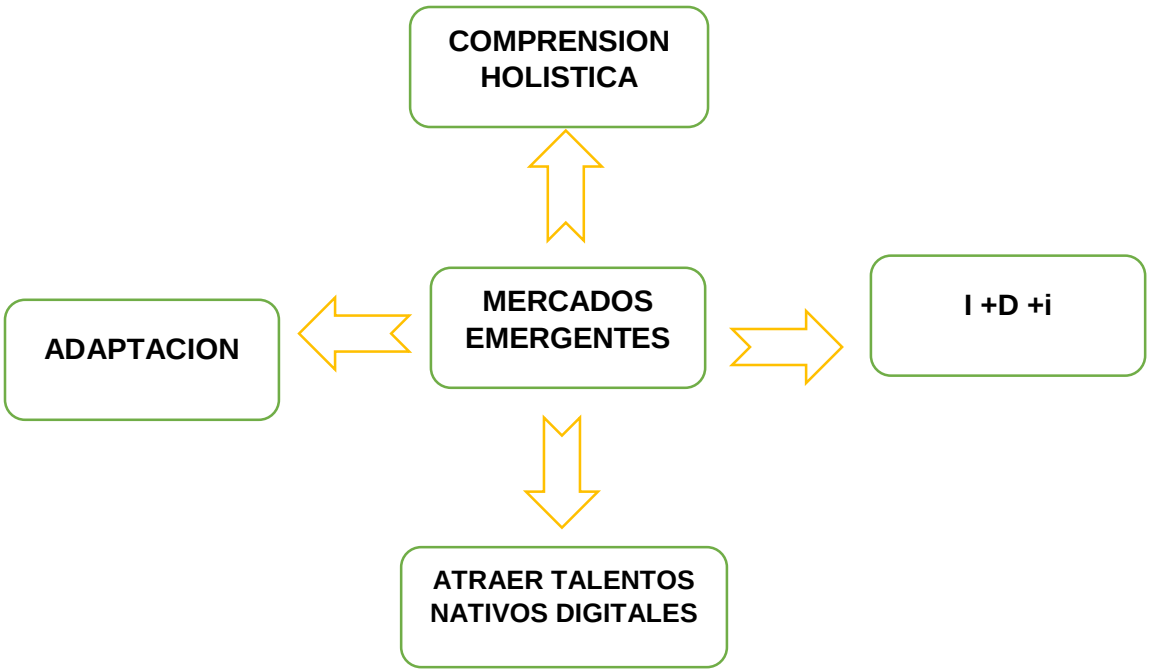



**Figura 3. Estrategias emergentes para un mercado emergente**

Fuente: Elaboración propia

En los mercados emergentes es perentorio utilizar como estrategias utilizar técnicas y métodos para una compresión holística del mismo, adaptar los recursos, bienes y servicios para una mejor colocación en ese tipo de mercado, implementar sistemas de calidad en los diferentes procesos de investigación más desarrollo más innovación (I+D+i) y sobretodo estrategias de captación de personal y colaboradores que estén insertos en la generación de nativos digitales para darle mayor impulso de rentabilidad a las organizaciones en general.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, los Gerentes tecnológicos nativos y los Emprendedores tecnológicos nativos son indispensables para los diferentes mercados emergentes que están naciendo en el mundo, ellos aportan calidad, innovación, desarrollo tecnológico, capacidad de adaptación y sobretodo aportan rentabilidad a las organizaciones con sus habilidades innatas.

Las viejas prácticas empresariales ya están feneciendo, dando paso a una vorágine de nuevas aplicaciones que tienen que ver mucho con esta nueva realidad postverdad de

tecnología, virtualización, tokenizacion, inteligencia artificial y robótica. Es menester implementar estrategias generadas por los gerentes y emprendedores tecnológicos nativos para garantizar una supervivencia organizacional y escalar en el tiempo.

Se ha dilucidado el comportamiento de esta generación de nativos digitales en esta breve descripción, y que las empresas no deben dejar de pasar, deben estudiar más sus características y exigencias y adaptarlas a cualquier entorno empresarial; podemos indicar otras características de estos actores, cualidades tan disimiles tales como:

- Son descreídos de todo lo sistémico.
- Se adaptan fácilmente a condiciones particulares de la organización.
- Buscan cambiar y darle un toque de creatividad al statu quo vigente.
- Son revolucionarios programadores del ciberespacio.

Es importante tomar en consideración estos factores para un uso eficiente del recurso moderno que aportan los centennials como también se les denomina a este grupo generacional.

## REFERENCIAS

Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela-AJE (2024) Registros de empresas afiliadas. https://ajevenezuela.com/

Betancourt Tang, J. (2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma***.** Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/

Donoso, N.; Guzman, J.; Aginagalde, M.; Tejedor, J. (2023). *Empleabilidad en personas mayores. Antecedentes y recomendaciones para las empresas*. https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2023/01/Empleabilidad-en-personas-mayores-ODS8.pdf

Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución***.** Grupo editorial Norma. Bogotá - Colombia.

Herrera, D. (2020*). La nueva generación de líderes en las organizaciones, perfil del gerente en la industria 4.0*. Trabajo de investigación. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota, Colombia. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37031/HerreraMaldonadoDianaPatricia2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ortiz, E.; Nagles, N. (2013). *Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica.* 2da edición, ediciones EAn, Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Mintzberg, H.; Brian, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* 2da edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México.

Paris, J. (2020). La muerte de las marcas en manos de los nativos digitales**.** *Revista digital de ciencias administrativas, 9* (18), 53-61. https://doi.org/10.24215/23143738e085

Prahalad, C.; Krishnan, M. (2009). *La nueva era de la innovación. Como crear valor a través de redes globales.* Ediciones Mc Graw Hill Educación, México, D.F.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1**,** *On the Horizon, 9* (5), pp. 1-6. https://doi.org/10.1108/10748120110424816

Organización de los Estados Americanos-OEA (2024). Tratados Multilaterales Interamericanos. *Convención Interamericana Sobre La Protección De Los Derechos Humanos De Las Personas Mayores (A-70).* https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp

DEUS LIBERTAS CULTURA
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO DE REVISIÓN**

# EL APORTE PARADIGMÁTICO DE ZYGMUNT BAUMAN A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES EN LA ACTUALIDAD

## ZYGMUNT BAUMAN'S PARADIGMATIC CONTRIBUTION TO ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT SCIENCES TODAY

**Pavel Oropeza[1] y Shachenka Bondarenko[2]**

**RESUMEN**

La episteme de Zygmunt Bauman será analizada, tratando de demostrar, sus aportes en las ciencias administrativas y gerenciales al conocer a profundidad, sobre la sociedad contemporánea que él denominó "Sociedad Líquida".De este análisis resultan cinco categorías que determinan la episteme de Bauman: La modernidad líquida y sus efectos en la administración, la flexibilidad y la adaptabilidad, la gestión y la incertidumbre, la era de la colaboración y la responsabilidad ética, el consumismo y la cultura del desecho. La metodología utilizada se basó en una investigación documental, con enfoque cualitativo - interpretativo, usando el método hermenéutico y el análisis reflexivo en conjunto a una triangulación de contenido. Se concluye que, en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales, los aportes de Bauman se ubican en un paradigma ontoepistemológico de lo interpretativo del contexto con enfoque cualitativo que invitan a repensar las relaciones interpersonales, la ética y la responsabilidad social, los cambios en las estructuras sociales y las dinámicas identitarias en un mundo fluido y sin solidez.
**Palabras clave**: Teoría Líquida, Episteme, Responsabilidad.

**ABSTRACT**

The episteme of Zygmunt Bauman will be analyzed, trying to demonstrate his contributions in the administrative and managerial sciences by knowing in depth about the contemporary society that he called "Liquid Society", resulting in five categories that determine Bauman's episteme: liquid modernity and its effects on administration, flexibility and adaptability, management and uncertainty, the era of collaboration and ethical responsibility, consumerism and the culture of waste. The methodology used was based on a documentary research, with a qualitative-interpretative approach, using the hermeneutic method and reflexive analysis in conjunction with a content triangulation. It is concluded that, in the field of administrative and managerial sciences, Bauman's contributions are located in an onto-epistemological paradigm of the interpretative of the context with a qualitative approach that invites to rethink interpersonal relationships, ethics and social responsibility, changes in social structures and identity dynamics in a fluid and unsolid world.
**Keywords**: Liquid Theory, Episteme, Responsibility.

**JEL**: M10

**Recibido**: 20 de noviembre de 2024 **Aceptado**: 30 de enero de 2024

[1] Director del Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-7387-9456 correo electrónico: poropeza2@uc.edu.ve

[2] Profesora del Departamento de Auditoria, impuestos y análisis financiero de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC).ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1122-1832 correo electrónico: Sbodarenko2@uc.edu.ve

# INTRODUCCIÓN

En Wagner (2022) relata la biografía de Zygmunt Bauman como un sociólogo y filósofo polaco, que se unió al equipo de investigación de la Universidad de Varsovia bajo el liderazgo del ministro de Educación Józef Chałasiński, quien buscaba liberalizar el sistema educativo. Siguiendo a Wagner (2022), cuando el movimiento fue reprimido y se impidió la publicación del trabajo de Bauman, él y su esposa fueron perseguidos y sufrieron represalias políticas.

En 1968, durante un período de represión y antisemitismo conocido como el *marzo polaco*, describe Wagner (2022) que Bauman fue expulsado de su puesto académico en la Universidad de Varsovia debido a su origen judío y sus críticas políticas. Este episodio implicó la expulsión y censura de varios académicos y ciudadanos considerados disidentes políticos y étnicos. Como resultado, Wagner (2022) manifiesta que Bauman y su esposa Janina emigraron al Reino Unido en 1968, donde encontraron refugio. Bauman vivió en una época de grandes transformaciones sociales y políticas, lo que influyó en gran medida en su pensamiento.

Las ideas de Zygmunt Bauman se han vuelto especialmente relevantes en la era contemporánea, ya que exploró y analizó de manera crítica los desafíos y problemas de la sociedad actual. Bauman (2015), es conocido por su concepto de *sociedad líquida*, una metáfora que utiliza para describir la naturaleza fluida y cambiante de la sociedad contemporánea. En contraste con la modernidad sólida, caracterizada por instituciones y estructuras sociales estables, el teórico Bauman (2016) hace entender; que la sociedad actual es más efímera y volátil. Esto se debe a una serie de factores, como la globalización, la tecnología, el consumismo y la pérdida de valores y normas compartidos. Bauman (2015) analizó las implicaciones de esta sociedad líquida en varios aspectos de la vida, incluyendo el trabajo, la política, las relaciones personales y la identidad.

Además, Bauman también se enfocó en la noción de *individualización*, argumentando que los individuos están cada vez más solos y responsables de su propio destino.

Sostuvo que la individualización trae consigo tensiones entre el deseo de libertad y autonomía, y la necesidad de conexiones sociales y pertenencia. También analizó cómo el consumismo se ha convertido en una forma de construir identidad y pertenencia en la sociedad líquida, pero también ha llevado a la cultura del desecho, donde los productos y las relaciones se consideran fácilmente desechables y reemplazables. Bauman (2005) hizo hincapié en la importancia de la responsabilidad ética en la sociedad contemporánea. Argumentó que, debido a la naturaleza líquida de la sociedad, los individuos y las organizaciones deben asumir una mayor responsabilidad por las consecuencias de sus acciones. Abogó por una ética de la responsabilidad y el cuidado de los demás, en lugar de una ética basada únicamente en el interés propio.

De esta forma se puede iniciar el camino para conocer, el pensamiento de Zygmunt Bauman que ofrece una perspectiva crítica y profunda sobre los desafíos y cambios de la sociedad contemporánea. Su concepto de sociedad líquida y su análisis de la individualización, el consumismo y la responsabilidad ética han tenido un impacto significativo en las ciencias sociales y en la comprensión de la realidad social y cultural actual.

El manejo y comprensión de sus planteamientos es fundamental y, por lo tanto, el presente artículo se aproxima a sus epistemes y sus aportes por su relevancia conceptual y discusiva, para los profesionales de la administración y la gerencia, ya que les ayuda a entender los desafíos que enfrentan en un mundo cambiante y cómo adaptarse a ellos. Adaptación a la era digital desde la visión de Bauman (2005) en la ética posmoderna.

También habla sobre la influencia de la era digital en la sociedad y en la forma en que se relacionan los seres humanos con los demás. Sus teorías sobre la sociedad de consumo y la cultura líquida son fundamentales para entender cómo las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades y superar los desafíos asociados con la digitalización y la tecnología. La ética es una episteme fundamental en Bauman ya que cuestiona los valores y la moralidad en la sociedad actual. Zygmunt Bauman enfatiza la importancia de la responsabilidad individual y colectiva en un mundo en constante

cambio. Sus teorías instan a ser agentes activos del cambio social y a buscar soluciones colectivas para los problemas globales. Sus teorías animan a los profesionales a reflexionar sobre las decisiones éticas y el impacto que tienen en la sociedad, los empleados y los clientes. El manejo de su visión ética es esencial para desarrollar una gestión responsable y sostenible en el campo administrativo y gerencial, examina cómo la globalización afecta a las identidades individuales y colectivas.

La sociedad líquida fomenta la fragmentación y la hiperconexión, pero también puede generar desigualdades y exclusiones. Sus ideas ayudan a entender mejor los efectos de la globalización en la vida diaria. Para el desarrollo de estrategias de liderazgo: Las teorías de Bauman (2015) también pueden ayudar a los líderes y gerentes a desarrollar estrategias de liderazgo efectivas en un entorno cambiante. La comprensión de la modernidad líquida y la capacidad para adaptarse a ella permiten a los líderes ser más flexibles, empáticos y capaces de tomar decisiones acertadas en un entorno altamente dinámico.

Por ende, conocer las teorías de Zygmunt Bauman en las ciencias administrativas y gerenciales puede proporcionar una perspectiva profunda sobre la sociedad contemporánea, ayudar a los profesionales a adaptarse a los cambios en el entorno y promover la ética y el liderazgo efectivo, en consecuencia, se pretende analizar, tratando de extraer, el aporte paradigmático de zygmunt bauman a las ciencias administrativas y gerenciales en la actualidad.

En el presente análisis, inicia con los aspectos fundamentales de la visión de Bauman en relación con la modernidad liquida, caracterizada por estructuras y relaciones sociales estables, así como las implicaciones de esta visión en las relaciones personales y la construcción de la identidad.

Se abordará la concepción de Bauman sobre la ética en la sociedad líquida y se examinará cómo sus ideas influyen en el entendimiento del mundo líquido actual. Finalmente, la sección correspondiente al enfoque de Bauman en relación con las teorías administrativas, destacando las implicaciones y aportaciones que sus reflexiones tienen para el campo de la administración y la gestión empresarial.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**.

El análisis reflexivo y hermenéutico en una investigación contemporánea requirió una interpretación profunda y crítica de los datos recopilados, con el fin de comprender en profundidad el fenómeno estudiado y generar conocimiento significativo. Este enfoque se basó en la idea de que la experiencia humana es inherentemente interpretativa, y que la comprensión de los fenómenos sociales, culturales o individuales requieren una reflexión profunda y una interpretación contextualizada. El análisis reflexivo implicó una mirada crítica a los supuestos subyacentes, las perspectivas, los prejuicios y las experiencias del investigador, así como a las formas en que estos pueden influir en la interpretación de los datos. Se trata de ser consciente de la propia posición epistemológica y ontológica, y de cómo estas perspectivas pueden afectar la interpretación de los resultados de la investigación.

Por otro lado, el enfoque hermenéutico se centra en la interpretación de los textos, discursos, prácticas o fenómenos sociales, culturales o individuales, con el fin de comprender su significado en su contexto histórico, cultural y social, tal como planea Ortiz (2015). Este enfoque reconoce la naturaleza dinámica y multifacética de la realidad, y se basa en la idea de que el significado es construido socialmente y que está sujeto a interpretación y reinterpretación constante. En una investigación contemporánea, el análisis reflexivo y hermenéutico es fundamental para generar conocimiento significativo y relevante, especialmente en áreas como las ciencias sociales, la antropología, la sociología, la educación, entre otras. Este enfoque según Ortiz (2015) permite explorar y comprender las complejidades y las dimensiones subjetivas de los fenómenos estudiados, y puede ayudar a revelar perspectivas críticas y alternativas que de otra manera podrían pasar desapercibidas.

En líneas generales, se llevó a cabo un plan metodológico que incluyó etapas como la revisión de la literatura especializada para identificar y seleccionar los textos relevantes de Bauman en base a su importancia, actualidad y profundidad académica; y los relacionados a la lectura y recopilación de información; la elaboración de resúmenes con interpretaciones personales a través del círculo hermenéutico (análisis y síntesis de los

diferentes aspectos de los temas abordados); la presentación de estas interpretaciones; la elaboración conjunta de síntesis comparativas para encontrar los puntos de coincidencia; y la redacción final del documento.

Por ende, conllevó un análisis reflexivo y hermenéutico propio de una investigación contemporánea, involucrando una reflexión crítica sobre las propias perspectivas del investigador, así como una interpretación profunda y contextualizada de los datos recopilados, con el fin de generar conocimiento significativo y relevante en el ámbito de las ciencias sociales y humanas.

## Un acercamiento a la visión de Bauman

Como Sociólogo y Filosofo Zygmunt Bauman conocido por sus estudios en torno a la modernidad líquida y la sociedad globalizada. Si bien su enfoque principal se centraba en la sociología, sus aportes también han sido relevantes para el campo de las ciencias administrativas.

Bauman (2015) argumentaba que se vive en una época de incertidumbre y cambio constante, uno de los libros más destacados en los que Zygmunt Bauman argumenta sobre la época de incertidumbre y cambio constante es *Modernidad líquida* (Liquid Modernity en inglés). En este libro, publicado en 2000, Bauman examina cómo la sociedad contemporánea se caracteriza por la fluidez y fragilidad en lugar de la solidez y estabilidad de la modernidad anterior.

De hecho, Bauman (2015, p. 45) sostiene que, “en la modernidad líquida, las estructuras sociales, instituciones y relaciones están en constante cambio, lo que resulta en una incertidumbre y una sensación de insatisfacción generalizada”.

Argumenta que la globalización, la flexibilización laboral, la rápida evolución de la tecnología y el consumismo han contribuido a esta condición líquida, en la que las personas se sienten atrapadas en un estado de flujo en lugar de tener una base sólida para construir sus vidas. En Modernidad líquida, Bauman (2015) explora las implicaciones de esta condición líquida para la política, la identidad personal, las

relaciones humanas y otros aspectos de la vida cotidiana. El libro se convirtió en un hito en la obra de Bauman y ha sido ampliamente influyente en la sociología y la teoría social contemporánea.

Donde las estructuras sociales y políticas se vuelven cada vez más líquidas y flexibles. En relación con las ciencias administrativas, sus planteamientos tienen varias implicaciones. En primer lugar, Bauman (2015) cuestionaba:

> La rigidez de los paradigmas tradicionales de gestión y organización. Frente a un mundo en constante transformación, Bauman sostenía que las organizaciones deben adaptarse y ser flexibles para sobrevivir. Esto implica abandonar las estructuras jerárquicas y burocráticas en favor de estructuras más horizontales y descentralizadas, que puedan responder rápidamente a los cambios y demandas del entorno. (p. 54)

En segundo lugar, Bauman (2015) plantea la importancia de la gestión del riesgo en un contexto líquido. La sociedad globalizada y cambiante presenta nuevos desafíos y amenazas que requieren una gestión proactiva por parte de las organizaciones. Esto implica anticiparse a los posibles escenarios futuros, ser flexibles en la toma de decisiones y actuar de manera ágil para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades. Bauman (2015) argumenta que se está viviendo en una sociedad líquida, caracterizada por la falta de estabilidad y la constante necesidad de adaptación. Esto se debe a factores como la globalización, la tecnología y la flexibilización laboral. En este contexto, las ciencias administrativas y gerenciales han tenido que enfrentar cambios significativos.

Una de las principales transformaciones es la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios y ser flexibles en la toma de decisiones. Las organizaciones ya no pueden seguir modelos rígidos y burocráticos, sino que deben ser ágiles y capaces de ajustarse a las nuevas demandas del entorno.

Otra transformación es la importancia de la gestión del conocimiento. En una sociedad líquida, el conocimiento se encuentra en constante evolución, y las organizaciones deben ser capaces de gestionar y actualizar este conocimiento de manera eficiente. Esto implica promover el aprendizaje continuo y fomentar una cultura de innovación.

Bauman también destaca la importancia de la ética en las ciencias administrativas y gerenciales. En una sociedad líquida, donde los valores y las normas están en constante cambio, es crucial que las organizaciones sean éticas en sus prácticas y toma de decisiones. Esto implica ser responsables en el manejo de recursos, respetar los derechos de los empleados y actuar de manera transparente. Es perentorio señalar que, las teorías de Bauman han llevado a transformaciones en el paradigma administrativo y gerencial, destacando la importancia de la adaptabilidad, la gestión del conocimiento y la ética en una sociedad líquida. Estas transformaciones buscan responder a los retos y demandas de un entorno cada vez más dinámico y cambiante.

## La Ética en la Sociedad Líquida de Bauman

Zygmunt Bauman también plasma la importancia de la ética en las ciencias administrativas. En su visión, la modernidad líquida ha llevado a una pérdida de valores y moralidad en favor de una lógica de consumo y satisfacción inmediata.

En este sentido, Bauman (2005) planteaba la necesidad de repensar el propósito y la responsabilidad social de las organizaciones, considerando no solo su rendimiento económico, sino también su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Para Zygmunt Bauman, la ética es una dimensión fundamental en la sociedad líquida. Él plantea que, en esta sociedad, caracterizada por la falta de estabilidad y la constante fluidez, se ha producido una crisis ética.

Bauman (2015, p.118) señala que: “En la sociedad líquida, las normas y valores tradicionales se han vuelto cada vez más inestables y subjetivos. Esto ha llevado a una pérdida de referentes éticos sólidos y a la dificultad de establecer criterios claros de lo que es correcto o incorrecto” y argumenta que, en una sociedad líquida, los valores morales y éticos se han vuelto más volátiles y cambiantes.

Aquí hay algunos aportes destacados de Bauman y otros pensadores sobre la ética en la sociedad líquida: se establece una Individualización de la moral, es aquí donde; Bauman sostiene que, en la sociedad líquida, la moral tiende a ser individualizada, en contraposición a normas sociales y éticas universales. Cada individuo se ve obligado a

tomar decisiones éticas subjetivas basadas en su propio juicio personal en lugar de seguir un marco ético establecido. Bauman, señala que se establece una, Incertidumbre moral: En una sociedad líquida, las normas y valores éticos se vuelven inciertos y cambiantes debido a la aceleración del cambio social y tecnológico. Esto genera una falta de orientación moral y dificultad para tomar decisiones éticas claras.

Lo que conlleva a establecer una Responsabilidad individual: En este punto Bauman, enfatiza la necesidad de reconocer y asumir la responsabilidad individual en la toma de decisiones éticas. Dado que no hay un marco ético sólido en la sociedad líquida, es responsabilidad de cada individuo reflexionar y tomar decisiones éticas de manera autónoma. A su vez, se puede detallar como se plantea una Ética de la alteridad y la solidaridad: Otros pensadores, como Emmanuel Lévinas, han influido en la ética de Bauman al destacar la importancia de la relación con los demás y la responsabilidad hacia los otros en la toma de decisiones éticas. Esto implica cuidar del bienestar de los demás y actuar con solidaridad en situaciones éticas.

En este contexto, Bauman enfatiza la importancia de la responsabilidad en la toma de decisiones. En lugar de confiar en normas preestablecidas, Bauman propone que las decisiones éticas se basen en la capacidad de reflexionar y evaluar el impacto de las acciones en los demás y en el entorno. La ética se convierte así en una responsabilidad individual y colectiva, y en un compromiso con la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Además, Bauman (2005) destaca la necesidad de una ética de la convivencia y de la solidaridad. En una sociedad líquida, donde las relaciones son más efímeras y variables, es fundamental fomentar valores como el respeto, la empatía y la cooperación. Bauman sostiene que la ética debe tener en cuenta los derechos y la dignidad de todas las personas, y buscar el bienestar común. Zygmunt Bauman quien fue influenciado por la ética de Emmanuel Lévinas, y no al revés. Aunque ambos pensadores tienen perspectivas y enfoques distintos, se pueden identificar algunos puntos en común.

La ética de Lévinas (2006, p. 76) se centra en la relación con el otro y la responsabilidad hacia el otro como base de la ética. “Esto implica reconocer la existencia y la dignidad

del otro, y actuar éticamente teniendo en cuenta las necesidades y derechos de los demás". Lévinas (2006) describe esta responsabilidad ética como una ética de la alteridad, donde la atención hacia el otro tiene prioridad sobre los propios intereses. Bauman, por su parte, ha adoptado algunos elementos de la ética de Lévinas en su análisis de la sociedad líquida. Bauman (2015) también enfatiza la importancia de la relación con los demás y la responsabilidad individual hacia los otros. Él argumenta que en un entorno volátil en el que las transformaciones sociales y tecnológicas han minado las conexiones entre las personas, es vital promover una actitud ética basada en la solidaridad y la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Es relevante resaltar la responsabilidad del individuo según lo planteado por Manuel Lévinas, quien sostiene que la ética comienza con la responsabilidad hacia la otredad. Para él, la relación con el prójimo es un elemento fundamental de la existencia humana, y la responsabilidad hacia el otro es el fundamento de la moralidad. Es la otredad, para Lévinas (2006), donde la ética se enfoca en el reconocimiento y el respeto por la alteridad del otro. Esto implica reconocer al otro como un ser autónomo con su propia identidad y dignidad, y estar receptivo a su voz, sus necesidades y su sufrimiento. Es importante indicar, que el rostro del otro, señala Lévinas que la ética se manifiesta a través del encuentro con el rostro del otro. Este encuentro se confronta con la vulnerabilidad y la humanidad del otro, lo que a su vez desafía a responder con compasión, empatía y responsabilidad.

Haciendo una inflexión epistémica, se puede decir que Bauman ha sido influido por la ética de Lévinas, especialmente en relación con la importancia de la responsabilidad y la atención hacia el otro en la toma de decisiones éticas. Teorizando el aporte desde el punto de vista de la ética, por Zygmunt Bauman, la ética como proceso viviente, la sociedad líquida implica la responsabilidad individual y colectiva de tomar decisiones basadas en la reflexión y considerando el impacto en los demás. Asimismo, enfatiza la importancia de la convivencia y la solidaridad como fundamentos éticos en un entorno caracterizado por la falta de estabilidad y fluidez. Manuel Levinas se enfoca en la ética y la responsabilidad hacia el otro. Su pensamiento se centra en la idea de que la relación con el otro es fundamental para la existencia humana, y aboga por un compromiso ético

con aquellos que sufren. Por otro lado, Zygmunt Bauman se centra en el análisis de la modernidad líquida y la sociedad de consumo. Su enfoque se centra en la fluidez de las estructuras sociales y la fragilidad de los lazos humanos en la sociedad contemporánea.

En términos de la relación con el otro, Levinas (2006) destaca la importancia de la alteridad y la responsabilidad ética hacia los demás, mientras que Bauman se centra en la fragilidad de los lazos sociales en la sociedad líquida. Es determinante recalcar, la principal diferencia conceptual entre Manuel Levinas y Zygmunt Bauman radica en el énfasis de su pensamiento, mientras que Levinas se centra en la ética y la responsabilidad hacia el otro. Bauman se enfoca en la fragilidad de la sociedad moderna y la fluidez de las relaciones sociales.

Es importante recalcar que, los aportes de Zygmunt Bauman al campo de las ciencias administrativas se centran en la necesidad de adaptarse a un mundo líquido y en constante cambio, apostando por estructuras organizativas flexibles y descentralizadas, la gestión proactiva del riesgo y la consideración ética en las decisiones y acciones de las organizaciones. Estos planteamientos contribuyen a repensar los paradigmas tradicionales de gestión y a abordar los desafíos de la sociedad globalizada.

**El Mundo líquido de Bauman.**

El concepto de *mundo líquido* fue desarrollado por Zygmunt Bauman para describir la sociedad contemporánea caracterizada por la fluidez y la falta de solidez en las estructuras sociales, políticas y económicas. Bauman argumentaba que se vive en una época de incertidumbre y cambio constante, donde las normas y valores tradicionales se han desvanecido, y las personas se ven enfrentadas a una continua reestructuración de su vida y relaciones sociales.

En el mundo líquido, las estructuras sociales y políticas son más flexibles y transitorias. Las formas de organización tradicionales, como las instituciones y los roles sociales, se han vuelto frágiles y pueden cambiar rápidamente. Las personas ya no tienen certezas duraderas y se enfrentan a una creciente inseguridad y precariedad. Un aspecto central

del mundo líquido es la globalización, que ha acelerado y ampliado los flujos de capital, bienes, información y personas en todo el mundo. Esto ha llevado a una mayor interconexión y dependencia entre diferentes partes del mundo, pero también ha generado desigualdades y exclusiones.

En el mundo líquido, las identidades y relaciones también se han vuelto más fluidas. Las personas ya no se definen exclusivamente por su origen étnico, género o clase social, sino que tienen la posibilidad de crear y recrear constantemente su identidad en función de sus intereses y circunstancias.

Este enfoque de *mundo líquido* tiene importantes implicaciones para la vida y las relaciones sociales, así como para las organizaciones y la administración. Bauman sostiene que, en este contexto, las instituciones y organizaciones deben ser más flexibles y adaptativas, abandonando las estructuras jerárquicas y burocráticas y adoptando formas más horizontales y descentralizadas.

Varios autores han analizado el concepto del "mundo líquido" de Bauman y sus implicaciones. Algunos de los más destacados incluyen: por ejemplo, Ulrich Beck, Sociólogo alemán conocido por su trabajo en la teoría de la sociedad del riesgo. Beck (1986) en su obra *La Sociedad del Riesgo* citado por Beck, Borras, Navarro, y Jimenez (2019) ha analizado la conexión entre la fluidez y la incertidumbre del mundo moderno con la interdependencia global creciente y los dilemas que esto presenta para la acción política y social.

A su vez, el sociólogo Anthony Giddens, quien es conocido por su teoría de la *modernidad reflexiva*. En su texto fundamental “Consecuencia de la Modernidad” Giddens (2005, p.110) ha tratado el mundo líquido de Bauman en el contexto más amplio de la modernidad y ha argumentado que la fluidez y la falta de solidez son características intrínsecas de la modernidad tardía “La modernidad consiste en los modos de vida y de organización social que surgieron en Europa alrededor del siglo XVIII, los cuales han ejercido crecientemente una influencia mundial”. Importante aporte al análisis y a la comprensión epistémica del mundo liquido de Bauman plantedo por Saskia Sassen, Socióloga neerlandesa conocida por su trabajo en la sociología urbana y en la

globalización. Sassen (2015) ha analizado en su libro “Expulsiones, Brutalidad y Complejidad en la Economía Global” (2015, p. 23), cómo “la globalización y las nuevas formas de movilidad y conectividad han contribuido a la liquidez de las relaciones sociales y económicas”. Incluso Sennett (2006), quien en el campo de la sociología y de la historia, es conocido por la sociología del trabajo y en la ciudad. Sennett en su obra *Las lesiones ocultas de clase* ha explorado cómo la fluidez del mundo líquido ha afectado las relaciones de trabajo y la vida urbana, y ha argumentado que la falta de solidez y la incertidumbre han generado nuevas formas de desigualdad y precariedad. Sennett (2006)

> El capitalismo flexible exige distanciamiento emocional. Lo políticamente correcto es no tomarse nada en serio, para así encajar los vaivenes de la sociedad del riesgo. ´El hombre irónico´ rortyano, consciente de la contingencia en todos los ámbitos, desde la propia salud al trabajo, es el ideal de la modernidad tardía. (p. 34)

Estos son solo algunos ejemplos de los autores que han analizado y desarrollado el concepto del mundo líquido de Bauman. Cada uno ha aportado perspectivas y enfoques específicos para comprender y responder a los desafíos de la sociedad contemporánea.

## Bauman y el acercamiento a las teorías administrativas

Zygmunt Bauman fue un sociólogo y filósofo polaco que se destacó por sus reflexiones sobre la sociedad contemporánea y su relación con la modernidad líquida. Sus ideas han trascendido diversos campos del conocimiento, incluyendo la administración y la teoría organizacional. En este ensayo, intenta demostrar cómo Bauman se acerca a las teorías administrativas, examinando su visión crítica y sus contribuciones para comprender y repensar la gestión en el contexto de la incertidumbre y el cambio constante característico de la época contemporánea.

*1. La modernidad líquida y sus efectos en la administración*:

Bauman (2015) popularizó el concepto de modernidad líquida para describir un tipo de sociedad en la que las estructuras y las instituciones se vuelven cada vez más inestables

y efímeras. En este contexto, la administración y las teorías organizacionales enfrentan nuevos desafíos. Las formas tradicionales de gestión, basadas en principios rígidos y estructuras jerárquicas, pueden resultar inadecuadas para lidiar con la fluidez y la incertidumbre de la modernidad líquida. Bauman invita a replantear el enfoque administrativo para adaptarse a un entorno cambiante y volátil.

*2. Flexibilidad y adaptabilidad:*

Una de las principales contribuciones de Bauman al acercamiento a las teorías administrativas es la importancia que otorga a la flexibilidad y la adaptabilidad. En lugar de buscar soluciones definitivas y permanentes, Bauman sugiere que las organizaciones deben aprender a ser flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Esto implica un cambio en la mentalidad gerencial, alejándose de la estabilidad y la previsibilidad y acercándose a la agilidad y la capacidad de respuesta.

*3. La gestión de la incertidumbre:*

En el contexto de la modernidad líquida, la incertidumbre se vuelve una característica constante. Bauman argumenta que la administración efectiva debe aceptar la incertidumbre y aprender a gestionarla de manera constructiva.

En lugar de buscar eliminar la incertidumbre, se propone abrazarla y utilizarla como una oportunidad para la innovación y la creatividad. La administración debe estar preparada para enfrentar lo desconocido y tomar decisiones en un ambiente de ambigüedad.

*4. La era de la colaboración:*

Bauman también enfatiza la importancia de la colaboración y la creación de redes en el entorno organizacional actual. Frente a la volatilidad y la complejidad de los problemas contemporáneos, la gestión colaborativa puede permitir un mayor acceso a diversas habilidades y conocimientos.

La cooperación entre individuos y organizaciones se convierte en un recurso valioso para enfrentar desafíos comunes y fomentar la resiliencia.

*5. Responsabilidad ética:*

El enfoque de Bauman en la modernidad líquida también invita a una reflexión sobre la responsabilidad ética en la administración. La flexibilidad y la adaptabilidad no deben conducir a una falta de responsabilidad social o a la evasión de las consecuencias de las acciones organizacionales. La gestión responsable implica considerar el impacto de las decisiones en múltiples actores y en el entorno, promoviendo prácticas sostenibles y éticas.

Debido a los puntos anteriores, se puede destacar la importancia fundamental de conocer las teorías de Zygmunt Bauman radica en su capacidad de contribuir a la comprensión y análisis de la sociedad contemporánea.

Bauman como sociólogo, va a otorgarle, una visión completamente distinta y profunda al análisis del contexto social y por ende a las ciencias administrativas contemporáneas reconocido por su exploración de conceptos como la modernidad líquida, la sociedad del consumo y la globalización.

Sus teorías proporcionan una visión crítica del mundo actual, caracterizado por la creciente fluidez de las relaciones humanas, la fragmentación social y la incertidumbre y como ya se ha dicho, Bauman argumenta que la modernidad líquida ha generado una sociedad en constante cambio, donde los patrones predecibles y estables han sido reemplazados por una falta de estructuras duraderas, lo cual invita a repensar las prácticas administrativas tradicionales.

## DISCUSIÓN

Algunos autores que han analizado la ética de Emmanuel Levinas y Zygmunt Bauman comparándolos y son determinantes para lograr una comprensión mucho más amplia, en esta caso se está de acuerdo con la posición de Gatens (2013), autora del libro *Imaginary Bodies: Ethics, Power and Corporeality* en el que examina la ética de Levinas y Bauman en relación con el cuerpo y la corporalidad. Y es determinante señalar la alineación reflexiva con Jacobsen (2016) al comparar las visiones de Levinas y Bauman sobre la ontología política y la utopía.

Por ello, al comparar la epistemología de Levinas y Bauman sobre la postmodernidad en la administración de las empresas contemporáneas, estableciendo una nueva visión paradigmática entre estos autores y la reflexión conceptual que se desarrolla en el presente artículo. Estos autores y sus trabajos ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo las ideas de Levinas y Bauman se relacionan con la administración de empresas en la era postmoderna, centrándose en aspectos como la responsabilidad social, la diversidad y la ética del cuidado.

En el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales las teorías de Bauman realizan algunos aportes que son diversas y significativas. En primer lugar, se destaca que sus ideas proporcionan una visión global de la realidad social actual, abordando los desafíos morales y éticos que enfrentan los gerentes ante la sociedad líquida. Asimismo, sus reflexiones invitan a repensar las relaciones interpersonales, los cambios en las estructuras sociales y las dinámicas identitarias en un mundo caracterizado por la fluidez y la falta de solidez.

En específico, el enfoque crítico de Bauman resulta relevante para comprender fenómenos como la desigualdad social, el individualismo exacerbado, la sobreconexión virtual y la escasez de conexiones reales, así como la fluidez de la identidad y las relaciones afectivas. En el ámbito empresarial, el conocimiento de las teorías de Bauman resulta esencial debido a su capacidad para ofrecer una comprensión profunda de los cambios y desafíos en la sociedad actual.

Dentro de las razones por las que es imprescindible familiarizarse con las teorías de Bauman en el ámbito administrativo y gerencial contemporáneo se encuentran la adaptación a la fluidez laboral, la comprensión de las estrategias de marketing y consumo, la gestión efectiva en un entorno globalizado y el fomento de una ética y responsabilidad social empresarial. En este sentido, sus reflexiones ofrecen herramientas para abordar eficazmente la incertidumbre laboral, diseñar estrategias de marketing acordes a las demandas cambiantes de los consumidores, operar en un entorno globalizado y desarrollar prácticas empresariales éticas y socialmente responsables.

Es por ello que resulta del análisis de este estudio que los aportes de Bauman se ubican en un paradigma ontoepistemológico de lo interpretativo del contexto con enfoque cualitativo que invitan a repensar las relaciones interpersonales, la ética y la responsabilidad social, los cambios en las estructuras sociales y las dinámicas identitarias en un mundo fluido y sin solidez. Por lo tanto, se puede decir que el aporte paradigmático de Zygmunt Bauman, en particular su teoría de la modernidad líquida, puede ser relevante para las ciencias administrativas y gerenciales en varias formas que convergen en la triangulación de la información y que se manifiestan en los siguientes:

1. **Gestión del cambio**: En un mundo caracterizado por la fluidez y la falta de solidez, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adaptarse constantemente a nuevos desafíos y realidades. La teoría de Bauman puede ayudar a los líderes y gerentes a comprender la naturaleza del cambio constante y a desarrollar estrategias flexibles y adaptables para gestionarlo de manera efectiva.

2. **Gestión de la incertidumbre**: La inestabilidad y la precariedad de la sociedad contemporánea pueden generar incertidumbre en las organizaciones. La perspectiva de Bauman puede ayudar a los gerentes a reconocer la naturaleza impredecible del entorno y a desarrollar capacidades para enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones informadas en un contexto de constante cambio.

3. **Gestión de la diversidad y la inclusión**: Bauman ha analizado temas como la exclusión social y la diversidad cultural en la sociedad contemporánea. Su enfoque cualitativo puede ser útil para las organizaciones en la gestión de la diversidad en sus equipos de trabajo, promoviendo la inclusión y el respeto por las diferencias individuales.

4. **Desarrollo de competencias interpersonales**: La teoría de Bauman puede ser relevante para el desarrollo de competencias interpersonales en los líderes y gerentes, especialmente en lo que respecta a la comprensión de las emociones, motivaciones y significados subjetivos de las personas en un entorno organizacional en constante cambio.

Esto surge a consecuencia del enfoque de Zygmunt Bauman, que se puede decir que se alinea con un paradigma interpretativo con enfoque cualitativo en la sociología. De hecho, Bauman se centra en comprender la complejidad de las interacciones humanas, los significados subjetivos de las acciones individuales y colectivas, así como las dinámicas sociales en un contexto más amplio. Su trabajo se enfoca en analizar cómo las personas interpretan su entorno, cómo construyen sus identidades en un mundo líquido y cómo se relacionan con los demás en un contexto de constante cambio y precariedad.

En este orden de ideas, en lugar de buscar explicaciones generales y universales, Bauman se interesa en entender los procesos sociales desde una perspectiva más contextualizada y subjetiva, reconociendo la importancia de la subjetividad, la diversidad y la complejidad en las dinámicas sociales contemporáneas. Su enfoque cualitativo se basa en la observación detallada, la interpretación de datos y el análisis profundo de las experiencias y significados que las personas otorgan a sus vidas.

## CONCLUSIONES

Al analizar y comprender las teorías de Bauman, es posible adquirir una visión más profunda de la actual realidad social y de los desafíos que impactan a las empresas, los gerentes y, en general, a la sociedad. Sus ideas instan a reflexionar sobre las interacciones humanas, la evolución de las estructuras sociales y la forma en que se puede abordar los dilemas morales y éticos característicos de esta época actual.

Además, las teorías de Bauman ayudan a entender fenómenos como la creciente desigualdad social, el individualismo excesivo, la sobreconexión virtual pero la falta de conexiones reales, así como la fluidez de la identidad y las relaciones afectivas. Conocer las teorías de Bauman en las ciencias administrativas y gerenciales contemporáneas es muy relevante debido a su enfoque crítico y su capacidad para proporcionar una comprensión profunda de los desafíos y cambios en la sociedad actual.

Algunas de las razones por las que es importante conocer sus teorías son: por ejemplo, la liquidez y cambios en las relaciones laborales: Bauman argumenta que la sociedad

actual está caracterizada por la fluidez y la falta de solidez de las relaciones laborales. Esto implica que los gerentes y administradores deben adaptarse a las nuevas formas de empleo, como el trabajo temporal o los contratos flexibles, y desarrollar estrategias para motivar a los empleados en un entorno más incierto.

Por otro lado, el consumo y estrategias de marketing, de Bauman se analiza cómo el consumo se ha convertido en una forma de construir identidad y cómo las empresas utilizan estrategias de marketing para generar demanda y satisfacer los deseos cambiantes de los consumidores. Comprender sus teorías es esencial para los administradores y gerentes que deseen diseñar estrategias más efectivas de marketing y gestión de la experiencia del cliente.

La Globalización y cambios en el entorno empresarial: de Bauman se destaca cómo la globalización ha llevado a un mayor nivel de interconexión y dependencia entre las empresas y cómo esto ha creado nuevos desafíos y oportunidades. Comprender estas dinámicas es fundamental para los administradores y gerentes que deseen operar de manera efectiva y adaptarse a un entorno empresarial globalizado.

Asimismo, el concepto y manejo de la Ética y responsabilidad social desde la perspectiva interpretativa de Bauman también analiza el impacto de la sociedad líquida en la ética y la responsabilidad social de las organizaciones. Sus teorías llaman la atención sobre la importancia de considerar y abordar los impactos sociales y ambientales de las prácticas empresariales. Por lo tanto, conocer sus teorías es fundamental para los administradores y gerentes que deseen desarrollar estrategias y políticas empresariales más éticas y socialmente responsables. Algunas de las obras clave de Bauman para consultar incluyen: Modernidad líquida; Trabajo, consumismo y nuevos pobres; La sociedad sitiada, Amor líquido, Vida líquida, Miedo líquido.

Estos libros ofrecen una visión profunda de las teorías de Bauman y su relevancia en las ciencias administrativas y gerenciales contemporáneas. De esta forma, se hace perentorio y determinante conocer las teorías de Bauman que permite tener una mayor comprensión de la sociedad contemporánea y proporciona herramientas para reflexionar críticamente sobre los desafíos y dilemas que enfrentan los sujetos en su vida diaria. El

acercamiento de Bauman a las teorías administrativas destaca la necesidad de adaptarse a un mundo en constante cambio y afrontar la incertidumbre característica de la modernidad líquida.

Sin duda su enfoque promueve la flexibilidad, la colaboración y la responsabilidad ética como pilares fundamentales de la gestión en la sociedad contemporánea. A través de su mirada crítica, Bauman invita a repensar las prácticas administrativas tradicionales y buscar nuevas formas de gestionar que se ajusten mejor a los desafíos de esta época. Las obras de Bauman continúa siendo relevante para los estudiosos de la administración, inspirando a líderes y gerentes a abrazar el cambio y la incertidumbre con una mentalidad más adaptativa y ética.

## REFERENCIAS

Bauman, Z. (2005). *Ética posmoderna*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno.

Bauman, Z. (2016). *La globalización: consecuencias humanas*. Segunda edición. Primera edición electrónica Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Primera edición electrónica. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2020). *Vida de consumo*. Octava reimpresión -- Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Beck, U., Borras, M., Navarro, J., y Jimenez, D. (2019). *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós.

Gatens, M. (2013). *Imaginary bodies: Ethics, power and corporeality*. Routledge.

Giddens A. (2005). *Consecuencia de la Modernidad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Jacobsen, M. (2016). Liquid Modern 'Utopia'–Zygmunt Bauman on the Transformation of Utopia 1. In *Utopia: Social theory and the future* (pp. 69-96). Routledge.

Lévinas, E. (2006). Ética como filosofía primera. *A parte Re Revista de Filosofía*, *43*, 1-21.

Ortiz, A. (2015) *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Bogotá. Ediciones de la U. Recuperado de https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Enfoques-y-metodos-de-investiga-Alexander-Ortiz.pdf

Sassen, S. (2015). *Expulsiones: brutalidad y complejidad en la economía global* (Vol. 3090). Katz editores.

Sennett R. (2006). *La Corrosión del Carácter*. Buenos Aires, Argentina: Anagrama.

Wagner, I. (2022). *Bauman: Uma biografia*. Barcelona, España: Paidós contextos.

DEUS LIBERTAS CULTURA
UNIVERSITAS CARABOBENSIS
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO DE REFLEXIÓN**

# PRINCIPALES TRANSFORMACIONES EN EL MUNDO DEL TRABAJO: ¿HACIA DÓNDE VAMOS? UNA PERSPECTIVA DESDE LA ECONOMÍA, LA TECNOLOGÍA, LA CIENCIA, LA EDUCACIÓN Y LO HUMANO

## MAJOR TRANSFORMATIONS IN THE WORLD OF WORK: ¿WHERE ARE WE GOING? A PERSPECTIVE FROM THE ECONOMIC, TECHNOLOGICAL, SCIENTIFIC, EDUCATIONAL AND HUMAN PERSPECTIVES

**Ero Del Canto**[1] , **José David Mercado**[2] **y Ruben Castillo**[3]

**RESUMEN**

La reflexión aborda las transformaciones significativas en el mundo laboral, considerando el impacto de la pandemia, los avances tecnológicos y los cambios en las perspectivas organizativas y educativas. Este se realiza bajo la concepción hermenéutica con un tipo de investigación documental. La principal reflexión resalta la transición hacia el trabajo temporal y remoto, el impacto de la tecnología en la dinámica laboral y la necesidad de nuevas competencias digitales. Concluyendo, con la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones y el papel crucial de las universidades en la preparación de los estudiantes para la transformación digital en el mercado laboral, el reskilling y upskilling de los trabajadores, la gestión del conocimiento en las organizaciones y la creación de una fuerza laboral comprometida en el ámbito económico.

**Palabras clave**: avances tecnológicos, competencias digitales, gestión del conocimiento.

**ABSTRACT**

The reflection addresses significant transformations in the world of work, considering the impact of the pandemic, technological advances and changes in organizational and educational perspectives. This is done under the hermeneutic conception with a documentary type of research. The main reflection highlights the transition to temporary and remote work, the impact of technology on labor dynamics and the need for new digital skills. Concluding, with the importance of knowledge management in organizations and the crucial role of universities in preparing students for the digital transformation in the labor market, the reskilling and upskilling of workers, knowledge management in organizations and the creation of an engaged workforce in the economic sphere.

**Keywords:** technological advances, digital competencies, knowledge management.

**JEL**: J24

**Recibido**: 05 de febrero de 2024 **Aceptado**: 09 de abril de 2024

[1] Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Magister en Administración de Empresas, mención Finanzas, Especialista en Docencia en Educación Superior. Profesor en la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9856-8216 Correo electrónico: edelcanto19@yahoo.es

[2] Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ORCID https://orcid.org/0009-0004-5022-9329 Correo electrónico: jmercado36@gmail.com

[3] Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Investigador Senior del CIDPyMESMicro y acreditado PEII-ONCTI. Doctor en Ciencias Gerenciales. Director METALCON, C.A. y TUBOAUTO, C.A., Venezuela. https://orcid.org/0000-0003-1545-5211, Correo electrónico: ruben.castillo70@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Estamos inmersos en entornos con cambios constantes profundos y radicales, es decir el entorno es turbulento, característica de la complejidad. Estas transformaciones si bien es cierto ocurren a nivel mundial, América latina no escapa de esta realidad. Anzola (2019), haciendo referencia a diversos autores, menciona las transformaciones que ha experimentado el mundo del trabajo en el contexto latinoamericano y afirma:

> A partir de la crisis del trabajo observada en las últimas décadas del siglo XX, se planteó la posibilidad de encontrarnos frente al fin de la sociedad del trabajo y de la sociedad asalariada (Görz, 1982; Rifkin, 1996; Antunes, 2003), para dar cuenta de la transformación sufrida en un modo de producción capitalista, el fortalecimiento de un tipo de sociedad impulsada por el capitalismo industrial, una forma particular de desarrollo tecnológico y un conjunto cambiante de relaciones laborales y de vínculos entre las organizaciones y los sujetos trabajadores. Estas modificaciones rompieron con formas tradicionales de trabajar, organizar y controlar el trabajo; a la vez, que conllevaron a plantear una discusión en torno al alcance del trabajo como elemento constitutivo de la identidad y subjetividad de los trabajadores y como factor de integración social (Méda, 1998; Antunes, 2005). (p. 2).

Estamos en presencia de un punto de quiebre, el cual se aceleró con la pandemia, rompiendo los esquemas laborales, caracterizado por el fin del trabajo asalariado y la presencia de un nuevo esquema de trabajo caracterizado por la tercerización y actividades a distancia, (teletrabajo). Una de las principales características de esta nueva forma de trabajo es la temporalidad y negociación de sueldos atractivos que soporta la prestaciones sociales y seguridad social. Tal como expresan Benavides y Silva-Peñaherrera (2022):

> La pandemia ha incrementado exponencialmente esta nueva forma de organización del trabajo, definida como el trabajo realizado en domicilio utilizando equipos electrónicos. Desde una perspectiva global, la OIT ha estimado, en base a las encuestas de hogares de 31 países realizadas en el segundo trimestre de 2020, que el 17,4% de las personas ocupadas de todo el mundo, unos 557 millones, trabajaron en ese periodo en sus domicilios, oscilando entre el 25,4% en los países de renta alta y el 13,6% en los países de renta baja. Para América Latina, el teletrabajo se elevó entre a un 25-30% en el segundo trimestre de 2020, y en Europa, Eurofound, en el mes de abril de 2020, estimó que el 37% de los participantes había empezado a trabajar en el domicilio con el inicio de la pandemia. Todo lo cual ha permitido mantener cierta actividad económica y la relación laboral de estas personas durante la pandemia. (p. 134)

Este cambio afecta la economía en general, en cuanto al consumo de la sociedad, así como las finanzas de las organizaciones, teniendo ventajas y desventajas, por una parte se incrementa el consumo y la demanda de productos, lo cual conlleva una presión inflacionaria de los precios, además de la disminución de la carga de pasivos laborales, sin embargo la ausencia de seguridad social para los trabajadores es un riesgo personal que los trabajadores temporales deberán compensar con un apalancamiento financiero con su ingreso no asalariado y contractual. Pero considerando la perspectiva de Benavides y Silva-Peñaherrera (2022, p.142) "el teletrabajo es consecuencia de la digitalización de las empresas y de la flexibilización de su organización. Digitalización y flexibilización que han permitido a las empresas adaptarse a los cambios".

Lo anterior, debido a que, la principal característica de las nuevas formas de trabajo, es la informalidad, es decir el trabajador debe innovar ser emprendedor y formar su propia empresa para trabaja bajo la figura de la tercerización. Esto hace pensar que la tendencia del trabajo será hacia la creación de empresarios y microempresarios que ofrezcan sus servicios bajo relación de tiempo determinada, gerenciando su tiempo y sus ingresos.

En relación a las tendencias tecnológicas y la ciencia, igualmente la pandemia aceleró el uso de las redes sociales, además de la creación de nuevas plataformas digitales, tal como plantean Meléndez, Silva, Cortés, y Jaimes (2022) que son usadas generalmente para el trabajo y el aprendizaje, lo cual a su vez afectan las dinámicas sociales, generando nuevas necesidades, modelos de trabajo y formas de ver y vivir la vida.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En este aparte se consideran los aspectos epistemológicos que admite el enfoque cuantitativo, que trasciende a la dimensión epistemológica del trabajo reflexivo con una investigación de tipo documental, a este respecto se aporta las ideas de Morin citado por Obando-Uzcátegui, Rivas-Torres y Mendoza-Paipa (2021), afirman lo siguiente:

> La epistemología tiene necesidad de encontrar un punto de vista que pueda considerar nuestro propio conocimiento como objeto de conocimiento, es decir un meta – punto de vista, como en el caso de un meta – lenguaje se constituye para considerar al lenguaje devenido objeto. Al mismo tiempo, este meta-punto de vista debe permitir la auto-consideración crítica del conocimiento,

> enriqueciendo la reflexibilidad del sujeto cognoscente….aquí, podemos esbozar el punto de vista epistemológico que permite controlar, es decir, criticar, trascender y reflexionar sobre nuestra teoría. (p.71).

De acuerdo a la cita, se destaca la necesidad de tener un punto de vista meta-epistemológico que permita considerar un conocimiento como objeto de estudio. Este enfoque meta-reflexivo permite una auto-consideración crítica del conocimiento, enriqueciendo la capacidad de reflexión del sujeto cognoscente.

En el contexto de las transformaciones en el mundo del trabajo y la construcción de un nuevo conocimiento, se resalta la importancia de abordar diferentes perspectivas emergentes. Desde la óptica del pensamiento troyano de Chacón, Ibañez y Castillo (2023), se contrastan los atributos económicos, tecnológicos, científicos, educativos y humanos, en el contexto de la condición moderna y posmoderna.

En la corriente del modernismo racionalizado, se promueve el uso del método cuantitativo dentro del positivismo lógico, enfatizando en la observación de los hechos de manera controlada y la búsqueda de la objetividad.

En este contexto, se destaca la importancia de comprender la lógica de un modelo científico y validarlo a través de un discurso que lo legitime. Este proceso de construcción de conocimiento científico se ve influenciado por diversas estructuras de pensamiento, entre las cuales es importante analizar la influencia de la Ciencia en su conformación.

Entre las técnicas de investigación utilizadas de manera complementaria que permitieron obtener una perspectiva amplia y diversa sobre las temáticas abordadas, se incluyeron el análisis documental, el cual se empleó para la revisión y análisis de documentos relevantes como informes, legislación laboral, publicaciones académicas y otros materiales que aportasen información sobre las transformaciones en el mundo del trabajo.

Asimismo, se empleó el análisis de contenido para examinar y categorizar de manera sistemática el contenido de textos, discursos y otros recursos relacionados las transformaciones en el mundo del trabajo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El contexto actual del mundo del trabajo da cuenta de cómo las nuevas *Tecnologías de Información y Comunicación* (TICS) han tenido una marcada influencia en nuestras formas de vida y por supuesto en las nuevas formas de trabajar. Al respecto los resultados arrojan correspondencia lineal con lo, mencionado por Perdomo (2022) y Anzola (2019) los cambios a nivel tecnológico en la cotidianidad organizacional y personal al expresar que los efectos de la revolución digital en el mercado laboral han generado un incremento en el número de trabajadores y empresas que se apoyan en sus posibilidades, lo que conlleva la transición hacia una economía con nuevas formas de relación con colaboradores, proveedores, clientes, usuarios, competidores y aliados. Estos cambios engloban avances propios del comercio electrónico, el liderazgo digital, así como un aumento en la práctica de teletrabajo, trabajo remoto y trabajo desde el hogar, impulsados por los avances tecnológicos y acelerados por la pandemia de Covid-19. Asimismo, se observa un crecimiento en la población de trabajadores de plataformas, que incluye a los trabajadores independientes o por encargo.

Como consecuencia de lo anterior, se generan desequilibrios entre la vida laboral y personal del trabajador, al respecto Hidalgo y Salazar (2020), destacan el incremento de la informalidad en el trabajo, así como la desregularización de las jornadas de trabajo con influencia negativa como se mencionó en el equilibrio entre la vida laboral y personal, incrementando además los factores de riesgo psicosocial, la salud emocional y la calidad de vida del trabajador.

En este mismo orden de ideas, los avances tecnológicos van creando una nueva cultura digital en la cual habrá nuevas formas de gestionar el conocimiento, de aprender, de trabajar, lo cual implica la creación de nuevas competencias digitales, por lo cual las nuevas generaciones y los migrantes digitales deben actualizar y desarrollar competencias para afrontar los retos presentes y futuros del mercado laboral.

Relacionando desde la perspectiva de lo humano, los cambios tecnológicos y su influencia en las nuevas formas de trabajo, involucran a las personas que de por si

pertenecen a diferentes generaciones con mentalidades diversas, pero que necesariamente deben estar constantemente rompiendo paradigmas y adaptarse a los cambios. Lo anterior implica mucha proactividad y resiliencia, en este sentido los denominados millenium o nativos digitales, tienen mayor capacidad de adaptación que los inmigrantes digitales, toda vez que las principales transformaciones se basan en aplicaciones de nuevas TICS, por lo cual es importante formar en nuevas competencias digitales, para poder solucionar problemas en una sociedad digital.

En este sentido considero que existen elementos estratégicos que deben ser tomados en cuenta, en primer lugar, la manera de gestionar el conocimiento en la organización, Drucker (1996), en su libro la sociedad postcapitalista destaca que las organizaciones que estarán a la vanguardia, serán aquellas que manejen asertivamente la información traducida en conocimiento, además menciona a los trabajadores del conocimiento. En este mismo orden de ideas, Ereñaga (2023), hace referencia a los impactos de la digitalización, la cuarta revolución industrial y sus consecuencias sobre la economía y el mercado laboral en especial, incidiendo en su conexión con las nuevas formas de trabajar y los nuevos requerimientos para las personas trabajadoras.

Destaca conceptos tales como: el reskilling (re-capacitacion) y el upskilling (mejora de habilidades), procesos dirigidos, precisamente, a interiorizar nuevas capacidades, competencias y habilidades que resultan necesarias para la realización de las funciones actuales, o bien, para poder realizar nuevas funciones en un futuro, de manera que, las personas trabajadoras se adapten a esas nuevas formas de hacer. Lo anterior implica nuevas formas de gestionar el conocimiento por lo que las organizaciones deben ofrecer y gestionar la formación para los trabajadores, teniendo en cuenta que deben crear y garantizar las condiciones necesarias para gestionar el conocimiento individual y colectivo dentro las mismas.

También es importante destacar que los nuevos modelos de organización y trabajo, están asociados directamente con la complejidad y los cambios del entorno, que apalancan las tendencias del futuro del trabajo, es así que las organizaciones deben crear una fuerza laboral más comprometida y conectada con la organización, lo cual implica establecer nuevas estrategias para la gestión del talento humano. Adicionalmente

está el hecho de que los diferentes grupos generacionales tales como: los Baby Boomers, Generación X, Generación Y (Millennials), y Generación Z (Centennials), darán respuestas a los cambios del entorno totalmente diferentes, en especial a lo relacionado con la forma de adaptarse a estos.

Esta coexistencia de generaciones, implicará diferentes modelos de gestión, que demandará mayor flexibilidad en la toma de decisiones; lo anterior debido a que cada grupo tendrá sus propios intereses y la estrategia estará orientada a cómo hacer el proceso de selección y reclutamiento, así como los mecanismos para retenerlos, en especial a las nuevas generaciones. Por otra parte, está el hecho de que las mismas organizaciones, para hacer frente a los cambios del entorno buscan establecer nuevas formas de trabajo que les permitan minimizar sus costos, pero a su vez darles a los trabajadores la libertad de desempeñarse en diferentes actividades llámese tercerizados, y así generar mayores ingresos para afrontar la inseguridad social, es decir les conviene hacer trabajos tercerizados mejores remunerados y poder tener diferentes contratos de trabajo temporal.

La nueva sociedad digital, involucran cambios en dos actores fundamentales: organizaciones representadas en nuevos modelos de organización, con nuevas actividades, procesos y métodos de trabajo, y las personas las cuales deben necesariamente adquirir nuevas competencias representadas en habilidades y destrezas especialmente en el mundo de la tecnología y representadas en el teletrabajo y manejos de diferentes plataformas digitales. Es justamente allí donde la resiliencia tendrá un rol determinante.

Asociado a esta idea, tenemos también otro actor clave que son las universidades tal como se aprecia en Prendes-Espinosa (2022) en el rol de preparar a los profesionales con dichas competencias. Es así que además de las perspectivas planteadas, se encuentra según mi punto de vista, una perspectiva en la cual el trabajo se descentralice y se ejecute en forma de redes, por tercerizados, pero siempre apalancado en las nuevas TICS, que abarcan la robotización, y uso de la Inteligencia Artificial (IA).

Lo anterior no debe dejar al lado la visión humana, ya que son estos quienes manejaran las nuevas tecnologías, en tal sentido Azpiazu y Bayon (2022), destacan una visión ética,

social y humana que debe estar presente en los procesos de digitalización en las organizaciones. Lo anteriormente planteado permite reflexionar sobre el hecho de que por más que se digitalicen los procesos en las organizaciones siempre el lado humano estará presente, por lo cual, si bien es cierto la necesidad imperiosa de prepararse en nuevas competencias digitales, deben estar apalancado por una visión ética, social y humana.

Igualmente, sigue siendo un factor clave de éxito como se preparan las universidades a lo interno para dar respuestas a las necesidades del mercado laboral y la sociedad en general, en este sentido deben hacer una especie de reingeniería, para mejorar funcionamiento y su sentido en el siglo XXI, basado claramente en la formación de competencias y habilidades en el contexto de la digitalización, lo cual requiere organizarse primero por dentro, siendo así tres actores claves universidad-individuo y organización. En este mismo orden de ideas, considero importante reflexionar en las estrategias que deben asumir las universidades para lograr la formación asertiva de los estudiantes con base a las competencias demandadas por el mercado laboral y cómo hacer que culminen exitosamente sus estudios, que al parecer se presenta como un problema común en las universidades, además de las nuevas estrategias de aprendizaje, cuya tendencia se orienta a la no presencialidad como una consecuencia que acelero la pandemia y que afecta de manera negativa en aspectos como la socialización del ser humano que ocurre con la presencialidad.

El conocimiento que las personas necesitan para vivir y trabajar en la sociedad actual es crecientemente interdisciplinar, transdisciplinar, centrado en problemas, y basado en procesos; para ello se requiere habilidades que incluyen la pericia para trabajar en equipo, excelentes destrezas de presentación e intercomunicación, procesos de pensamiento crítico, y la competencia digital para gestionar la tecnología, como expresan Macías-Catagua citado por Ricci, Alonso y Mendo (2022) al definir las competencias transversales sistémicas, como aquellas que se relacionan directamente con las destrezas y habilidades, suponiendo una mezcla entre conceptos como la comprensión, el conocimiento y la sensibilidad que hacen que una persona observe cómo las partes de un todo se relacionan y agrupan.

Lo anterior implica crear nuevas modalidades y escenarios formativos, y capacitar a los alumnos en la adquisición de competencias diferentes a las potenciadas en otros momentos. Es así que autores como Meléndez, Silva, Cortez y Jaimes (2022), destacan que, aunque las nuevas TICS están presentes en todas las áreas de convivencia del ser humano, resulta importante establecer estrategias de enseñanza y aprendizaje que privilegien el desarrollo de las competencias digitales en los estudiantes, debe buscarse un equilibrio entre la presencialidad y las clases en línea de manera de no descuidar el desarrollo humano presente en la socialización.

Las nuevas competencias que deben desarrollar los estudiantes deben ir más allá de las digitales, en este sentido, se considera que es importante la visión sistémica, manejo de escenarios globales, el liderazgo ético y la responsabilidad socio-ecológica, como competencias que le permitirán ser un ciudadano del mundo, por supuesto sobre la base del desarrollo de habilidades tecnológicas. Esta reflexión, se hace porque las competencias nombradas anteriormente le permitirán el mejor manejo y aprovechamiento de las nuevas TICS para desenvolverse en el mundo organizacional. Igualmente considero que las nuevas formas organizacionales deben soportarse en dichas competencias dentro de los perfiles y actividades que deben desarrollar los individuos. De acuerdo a estos resultados se puede separar las principales transformaciones en las siguientes:

**Ámbito Económico**:

- Transformación digital en el mercado laboral
- Trabajadores de plataforma
- Gestión del conocimiento en las organizaciones
- Reskilling y upskilling de los trabajadores
- Creación de una fuerza laboral comprometida

**Ámbito Tecnológico**:

- Aumento de la dependencia de las nuevas TICs
- Desarrollo de nuevas competencias digitales

- Teletrabajo y trabajo remoto
- Importancia de la ética en la digitalización
- Nuevos modelos de organización y trabajo

**Ámbito Científico**:

- Interdisciplinariedad en el conocimiento
- Desarrollo de competencias en ciencia y tecnología
- Innovación en la resolución de problemas
- Enfoque en procesos y soluciones
- Responsabilidad socio-ecológica

**Ámbito Educativo**:

- Preparación de las universidades para las demandas del mercado laboral
- Nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje
- Necesidad de equilibrio entre presencialidad y clases en línea
- Desarrollo de habilidades tecnológicas y competencias diferentes
- Visión sistémica y global en la formación académica

**Ámbito Humano**:

- Desafíos en la conciliación entre vida laboral y personal
- Coexistencia de diferentes generaciones en el trabajo
- Importancia de habilidades blandas como el liderazgo ético y la comunicación efectiva
- Socialización y contacto humano en un entorno digitalizado
- Desarrollo de competencias interpersonales y de trabajo en equipo

Estos puntos reflejan cómo los aspectos económicos, tecnológicos, científicos, educativos y humanos están interconectados en el contexto actual de transformación laboral y digitalización.

## CONCLUSIONES

La evolución natural de la sociedad ha estado orientada a grandes cambios en lo digital e informacional, lo cual se aceleró por la pandemia COVID 19. Este proceso evolutivo trae consigo cambios internos en los procesos organizacionales y como hemos venido debatiendo nuevas formas de trabajo. Un factor clave de éxito, es el apalancamiento de las TICS, en todos los procesos organizacionales, es así que las estrategias deben ir orientadas a inversión en nuevas plataformas tecnológicas, la capacitación, de manera de generar un Know-how (saber-hacer) útil a la organización, también es importante mencionar la generación de una filosofía y cultura organizacional que apalanque los procesos de cambios constantes en un entorno turbulento, de manera de adaptarse rápidamente a dichos cambios y dar respuestas asertivas al entorno, haciéndola más competitiva.

En este sentido la reflexión se orienta a comprender que gestionar el conocimiento no solo será almacenar y administrar datos e información útil para la organización, sino que deben fomentar la formación y aprendizaje, como estrategia de garantizar que haya transmisión del conocimiento y sea un factor clave de éxito. Con base a lo anterior considero que tener una fuerza laboral comprometida con los objetivos organizacionales no necesariamente implicara la permanencia continua en los espacios organizacionales, y el teletrabajo que se incrementó después de la pandemia COVID 19 es una herramienta que apalanca esta situación.

En cuanto al rol de las instituciones de educación superior, se debe cambiar el sistema educativo y adaptarlo a las nuevas realidades digitales sin perder de vista el lado humano y la socialización, aunque se arropen los procesos digitales caracterizados por la robótica y la inteligencia artificial (IA), ya que los procesos sociales e interacción humana, además del desarrollo de competencias blandas asociadas a las sistémicas nombradas anteriormente permitirán no solo una formación integral del individuo sino mejorar su

salud mental. Con base a lo anterior las instituciones de educación superior, tienen el gran reto de generar todo un proceso estratégico aguas abajo para reformar pensum de estudio, formación y capacitación docente y monitoreo constante del entorno cambiante, así como la vinculación universidad-empresa-mercado laboral de manera de obtener un retroalimentación constante que le permita articular y hacer los ajustes pertinentes para mantenerse actualizada y dar respuesta a las exigencias del entorno.

## REFERENCIAS

Anzola, O. (2019). *Transformaciones globales: Modificaciones en el trabajo y en el trabajador contemporaneo.* Publicaciones de la Universidad de Externado. Bogotá, Colombia. Facultad de Administración de Empresas. /https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2023/06/Documento-MinCiencias-v3.pdf

Azpiazu, G. y Bayón, J. (2022). *Tendencias laborales y el futuro del trabajo por medio de la robotización, digitalización e inteligencia artificial en España*. Recuperado de: http://hdl.handle.net/20.500.12010/21626.

Benavides, F., y Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, *25*(2), 133-146.

Chacón, W; Castillo, R. e Ibañez, N. (2023). Gerencia estratégica competitiva. Un enfoque en la transcomplejidad organizacional. Valencia. Venezuela. Universidad de Carabobo. 1ª Ed.

Drucker, P. (1996). La sociedad poscapitalista. M Merino, Trad. Buenos Aires. Editorial Sudamericana, S.A. 5ª Ed.

Ereñaga, N. (2023). La gestión del conocimiento en las organizaciones como medida de adaptación al nuevo entorno laboral. *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales,* (49). España. Pp. 15 – 36.

Hidalgo, K. y Salazar, C. (2020) (Editoras). Precarización laboral en plataformas digitales una lectura desde América Latina. Ecuador: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) – ILDIS.

Meléndez, M., Silva, M. del P., Cortés, R., y Jaimes Estrada, O. J. (2022). Retos y problemas en la pedagogía digital: Una experiencia desde la educación superior. *RIESED - Revista Internacional De Estudios Sobre Sistemas* Educativos, *3*(13), 407-432. México.

Obando-Uzcátegui, L. A., Rivas-Torres, F. E. y Mendoza-Paipa, M. (2021). Capítulo 4-Los enfoques de investigación en los estudios organizacionales. *Catálogo editorial*, 89-119.

Perdomo, I. (2022). Revisión sobre el uso de las TIC´S en la Ciencia. *Revista Latinoamericana De Educación Científica, Crítica Y Emancipadora, 1*(2), 01–18. Disponible en: https://revistaladecin.com/index.php/LadECiN/article/view/93

Prendes-Espinosa, M. P. (2022). Hacia la e-Universidad del siglo XXI: el impacto de la digitalización en la formación superior. *Revista Rueda,* 7. https://www.researchgate.net/publication/367966783_Hacia_la_e-universidad_del_siglo_XXI_el_impacto_de_la_digitalizacion_en_la_formacion_superior/link/63dba514c97bd76a82576df8/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Ricci Caballo, B., Alonso Díaz, L., y Mendo Lázaro, S. (2022). Competencias sistémicas que predicen la empleabilidad en Educación Social. *Educación XX1*, *25*(2), 201-221. https://doi.org/10.5944/educxx1.31538

CIDPyMESMicro
FACES UC

DEUS LIBERTAS CULTURA
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

*Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.*
*Volumen 8, Número 16. Julio-Diciembre 2024*
*Online ISSN:2957-3696 ● Print ISSN:1317-3337*

**ARTÍCULO ORIGINAL**

# ESPIRITUALIDAD EN EL CENTRO DE TRABAJO, UN ANÁLISIS DESDE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA CATÓLICA, A LA LUZ DE LA OBRA DE KAROL WOJTYLA S.S JUAN PABLO II

## SPIRITUALITY IN THE WORKPLACE, AN ANALYSIS FROM THE SOCIAL DOCTRINE OF THE CATHOLIC CHURCH, IN THE LIGHT OF THE WORK OF KAROL WOJTYLA S.H. JUAN PABLO II

**CARLOS ÑÁÑEZ R**[1]

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo identificar el vínculo espiritual con el puesto de trabajo a través de una estructura metodológica basada en la hermenéutica y la triangulación de los documentos del Pontificado de Juan Pablo II en el contexto de la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Se encontró la relación de estas dimensiones teóricas aparentemente inconexas y las categorías científicas que conectan la carga espiritual, basada en las sagradas escrituras de la iglesia católica, sus tradiciones y fe con las actividades laborales cotidianas en los procesos económicos del trabajo humano. Se concluye la vinculación a través de la oikonomía, término de origen griego relacionado con el orden en la administración de recursos, como elemento clave en la asociación entre la espiritualidad y las actividades laborales. Se argumenta que el hombre, como una conjunción de materia y espíritu, encuentra en la espiritualidad un componente esencial en su vida laboral y en los procesos económicos.

**Palabras clave**: Espiritualidad, encíclicas, Oikonomo, dimensión humana, dignificación del ser, nostredad.

**ABSTRACT**

The present article aims to identify the spiritual link with the workplace through a methodological structure based on hermeneutics and triangulation of the documents of the Pontificate of John Paul II in the context of the Social Doctrine of the Catholic Church. The relationship of these seemingly unconnected theoretical dimensions and the scientific categories connecting the spiritual burden, based on the sacred scriptures of the Catholic Church, its traditions and faith with the daily work activities in the economic processes of human labor was found. The linkage is concluded through oikonomia, a term of Greek origin related to order in the administration of resources, as a key element in the association between spirituality and labor activities. It is argued that man, as a conjunction of matter and spirit, finds in spirituality an essential component in his work life and in the economic processes of human labor.

**Keywords**: Spirituality, encyclicals, Oikonomo, human dimension, dignity of being, nostredad.

**JEL**:M54

**Recibido**: 18 de febrero de 2024 **Aceptado**: 18 de abril de 2024

[1] Profesor del departamento de Teoría y política monetaria, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, columnista de la prensa El Nacional y El Carabobeño. ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-5778-1196 correo electrónico: klosnanes@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

El centro de trabajo, se encuentra relacionado con la generación de bienes y servicios y la procura de lucro, sin embargo, la Iglesia Católica ha desarrollado un amplio concepto de Doctrina Social de la Iglesia (DSI), definida por García de Fleury (2016) como:

> Ese cuerpo de principios desarrollados a través del tiempo para dar justas orientaciones ante las realidades, sociales, económicas y políticas en constante evolución. Ofrece una visión de un orden socio – económico en el que no solo domine el criterio del lucro y lo material, sino que busque el bien común en la construcción de un sistema de acuerdo con el desarrollo de la dignidad humana. (p. 25)

Los centros de trabajo, parecieran ser espacios estancos de la espiritualidad, sin embargo el interés de llevar temas asociados con Dios y la espiritualidad es un movimiento cada vez más marcado en las organizaciones y en el mundo eclesiástico, se podría afirmar que la Iglesia católica a través de las encíclicas papales y a la luz de su Doctrina Social, se preocupa cada vez más por temas asociados con el mundo laboral, las condiciones del trabajo, la equidad en la distribución de la renta y el ingreso y la procura de una sociedad más justa, es menester asociar que la DSI, en lo absoluto se constituye en un sistema económico alternativo al capitalismo a al socialismo.

Sin embargo su fin último es el logro del bienestar común, eso que Santo Tomás de Aquino definía como “Tuto Buono” (De Aquino, 2014, p. 184), las organizaciones que asumen la espiritualidad, para dar respuesta a los gerentes sobre temas trascendentales, como la importancia de la vida, su sentido, el fin de generar bienestar y la búsqueda de la verdad existencial, “esto entendido de que los gerentes actuales, pertenecen a la generación conocida como *baby boomers*, personas ubicadas en un nivel etario superior a los cincuenta años, que comienzan a realizarse preguntas trascendentales que se incardinan en la espiritualidad, por sobre los intereses pecuniarios, el logro lucrativo y el éxito individual” (Koontz; Heinz y Canicce, 2021, p. 60).

De esta manera se considera el marco doctrinal de la Iglesia católica, basada en su rol como actor social, relacionando a las esferas de las organizaciones, que persiguen un fin de lucro y al trabajo como factor de producción, “con sus orígenes en las sagradas

escrituras, la enseñanza de los Padres y grandes teólogos de la iglesia y en el magisterio de los últimos Pontífices en especial de Karol Wojtyla S.S. Juan Pablo II" (García de Fleury, 2016, p. 25) y su especial interés por la dignidad de la persona humana a través de su capacidad para trabajar y aportar.

Aunque S.S. León XIII, (S.S. es una abreviatura que se utiliza para referirse al título de Santísimo o su santidad en la iglesia católica) es quien incorpora los temas sociales a la Iglesia Católica, para rescatar la dignidad humana; el hombre quien es criatura creada a imagen de Dios, los actos cotidianos y relativos a la esfera de las organizaciones, la economía y las relaciones de trabajo, son tocadas por Karol Wojtyla S.S: Juan Pablo II, en tres poderosas encíclicas que condensan las dimensiones humanas y espirituales en una única visión.

A través de la fe, las encíclicas del pontificado de Juan Pablo II, destacan por abordar temas del trabajo, la dignidad y el rol de la iglesia en la procura de una sociedad justa, equilibrada y llena de fecundo optimismo católico, refiriéndose a: *Laborem Exercens*, *Solicitudo Rei Socialis* y *Centesimus Anno*, en todas ellas se destaca el rol social de la Iglesia su sentido en materia humana y espiritual, para el progreso del ser humano, hacia un espíritu elevado que redunde en progreso y la construcción de una sociedad mejor, que integre a las organizaciones y puestos de trabajo, como centros de la espiritualidad. En donde concurran alma y ejercicio profesional, relativo a la administración de los recursos y la gerencia ejercida en un contexto de respeto a la dignidad humana.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para ello en este artículo se acude a una investigación documental, usando el método hermenéutico que procure la comprensión de los datos cualitativos y el arqueo heurístico de las fuentes que permitan realizar una triangulación que den luces al objeto de estudio de interés investigativo, pues todo hecho de índole social, cultural, ideológico, político y económico está contextualizado en páginas escritas" (De Smith, 2011, pp. 247-248), una vez presentada la ruta metodológica, es menester aclarar que el discurso propuesto no se circunscribe a un tema religioso en lo particular, sino a explanar las vinculaciones

entre la espiritualidad a la luz de la Doctrina social de la Iglesia Católica (DSI) y en especial el aporte de Karol Wojtyla (S.S. Juan Pablo II), a través de las encíclicas en las cuales trata los temas relativos al ámbito laboral, económico y de la administración asociados con la dignidad humana. Por ello el objetivo fue identificar la vinculación entre la espiritualidad en el puesto de trabajo y el fomento hacia procesos de progresividad fundamentados en un mayor respeto a la dignidad humana, mayor confianza y un clima de armonía que propende al aumento de la productividad y el éxito de las organizaciones, teniendo como eje la dimensión ética del trabajo.

De esta manera las fases de la investigación vinculan el discurso científico y religioso, pues para creer se requiere entender, "pues fe y razón son dos alas con las cuales el espíritu humano se eleva hacia la contemplación de la verdad, así fe y filosofía encuentran su unidad profunda" (García de Fleury, 2016, p. 128).

## La ética administrativa el paso necesario para derivar en la espiritualidad en los puestos de trabajo:

La ética es ubicua, "se refiere a la evaluación de los actos buenos o malos de acuerdo a una evaluación desde un punto de vista moral" (Koontz, H; Heinz,W; Canicce,M, 2021, p. 49), la ética empresarial se traslada desde la dimensión ontológica y axiológica a las dimensiones organizacionales, pues las organizaciones son una creación humana, en estos ámbitos la ética se relaciona con la verdad, la justicia, la competencia o rivalidad leal, los procesos publicitarios veraces y el cumplimiento de las normas en el país de origen o el ámbito internacional, la ética empresarial se refiere a las buenas prácticas corporativas y a la conducta de la organización en la sociedad, casos de extravíos éticos se observaron cuando en 2002, se presentaran casos como los siguientes:

> World Com, anunció el caso más grande de quiebra de la historia, el de Lehman Brothers, los inversionistas de World Com y de Global Crossing, así como de otras empresas de telecomunicaciones sufrían pérdidas, mientras que la alta gerencia se enriquecía, esto llevo al Estado a imponer la ley Sarbenes-Oxley, que obliga a los altos ejecutivos gerenciales ( CEO) y a los directores financieros ( CFO), a presentar bajo fe de juramento sus estados financieros más recientes, prohibiendo expresamente los prestamos subsidiarios entre socios, de este manera se crearía una organización ideal basada en la integridad ética y la confianza, permitiendo la rendición de

> cuentas, así como el reporte de prácticas opacas o poco trasparentes entre que vulneren la ética y la justicia. (pp. 49-50)

En las organizaciones, la toma de decisiones, la procura de información y el ejercicio del poder basado en los dispositivos de confianza que impone la vigilancia, “asociada al control” (Foucault, 1991, p. 51), así mismo los administradores compiten por el acceso a la información, en tanto y cuanto los fines y medios para lograr el éxito ponen de relieve la terna de teorías éticas que sostienen a la administración, entre ellas:

La teoría utilitarista que se fundamenta en los resultados y son evaluados por sus consecuencias, el utilitarismo se sustenta en las ideas de Jeremy Bentham, “Con la suma del mayor grado de bienestar” (Bentham, 2010, p. 25). Por su parte, la Teoría del derecho, con un amplio enfoque positivista, se pivota en el logro de los derechos de la persona humana, el derecho a la libertad de pensamiento, expresión y desarrollo.

En esta ámbito es denotar la teoría de la justicia, en dónde se incardinan los aspectos propios de la igualdad, la verdad y la equidad, todas estas aproximaciones hacia la ética de un plano axiológico a uno práctico y cotidiano, revelan la inmanente relación entre hombre y espíritu, sin que ello constituya un discurso teológico o religioso, el hombre, es en esencia un ser religioso, que construye sus preguntas existenciales y les confiere respuestas desde la lógica de sus inquietudes éticas y su marco relacional absolutamente relacionado con la espiritualidad.

Es necesario indicar que grandes empresas exitosas, han puesto en marcha la instrumentalización de robustos códigos de ética, entre estas empresas se pueden mencionar las grandes compañías como : “IBM, Allied Chemical y General Electric“ (Koontz, H; Heinz,W; Canicce,M, 2021, p. 51), es importante que los gerentes manifiesten coherencia entre sus actos cotidianos y su perfil axiológico, igualmente los empleados deben de denunciar, cualquier comportamiento antiético en sus organizaciones, cualquier praxis deshonesta.

Así esta declaración de principios, que condicionen la conducta de las personas y las organizaciones constituyen un código de ética, que se vincula “con justicia como reclamo

justo de los trabajadores y los empleadores" (García de Fleury, 2016, p. 122), el trabajo es un elemento clave de la cuestión social. Es decir, la realización de la justicia permitirá hacer la vida humana más humana" (Wojtyla, Laborem Exercens, 1981, p. 3), justo en los códigos de ética se modelan los hábitos del carácter de las personas y de las organizaciones.

Los códigos de ética organizacional incorporan temas en común entre los cuales podemos señalar, el abuso de poder, su empleo para fines personales, la autocracia, control a través del castigo, asimetrías de información, estructuras organizativas rígidas, todas estas conductas que buscan ser defenestradas del ejercicio del poder en la administración y la gerencia son tocadas en la encíclica Laborem Exercens, el tema principal de esta encíclica de Karol Wojtyla ( SS Juan Pablo II), es " El ser humano debe ser considerado como el valor supremo de las relaciones laborales. Los trabajadores no son una simple mercancía" (García de Fleury, 2016, p. 121).

Basados en el tema fundamental de la encíclica Laborem Exercens, el trabajador al no ser cosificado, despersonalizado o deconstruido en lo ontológico, puede asumir la fortaleza e integridad espiritual, para denunciar prácticas ejecutadas en el ámbito laboral que vayan en contra vía del código de ética de la organización, la posibilidad de denunciar irregularidades y negarse a participar en ellas, se incardina con lo manifestado en la introducción el marco ético de lo bueno y lo malo, en el contexto de la moralidad. Haciendo referencia con la propuesta de Karol Wojtyla, (SS Juan Pablo II)," partiendo de la palabra de Dios afirma la dignidad del trabajo basado en la dignidad de la persona que trabaja" (Wojtyla, Laborem Exercens, 1981, pp. 4-10).

Las percepciones éticas en las esferas públicas y privadas, son susceptibles de medición, al realizar una elemental revisión hermenéutica del índice de percepción de corrupción, que define el grado de beneficio personal y privado que del cual se hace provecho, para obtener un beneficio personal, si los esquemas éticos axiológicos, no se tienen como marco de cuadratura común en los ámbitos gnoseológicos y espirituales, es imposible contener este extravío de la moral, extravío que es una violación flagrante a los derechos humanos elementales, sin que el discurso se reduzca a una discusión

religiosa, existe una estrecha relación entre corrupción y pobreza, a mayor grado de corrupción mayor es la pobreza material, de logo y de espíritu de la sociedad, en tanto o más a mayor grado de espiritualidad en el puesto de trabajo, mayor será la contención moral para aclarar lo que está bien hecho y lo que constituye un extravío, es decir se vencerían las estructuras del pecado, con el ejercicio de la solidaridad, la honestidad y la verdad.

En el caso de Venezuela, se puede decir que está debilitada por sus estructuras de pecado, los extravíos morales y la vacuidad del alma, al encontrarse en el lugar 177 de 180 países en materia de percepción de corrupción, Transparency International (2023), siendo el segundo país más corrupto del planeta luego de Somalia.

**Espiritualidad y confianza un activo intangible portentoso.**

La confianza, se refiere a la lealtad, la integridad, la lealtad, la credibilidad y la consistencia, los gerentes deben de trascender la confianza de los planos estrictamente interpersonales a los de carácter organizacional, una organización permeada por la credibilidad y la certidumbre, con un sólido contrato social y de ética, existen ejemplos empíricos de como las buenas prácticas emprendidas en las organizaciones decantan en caminos comunes de eticidad organizacional.

En este contexto es relevante reflexionar sobre el caso específico de HP way (el camino o estilo de Hewlett Packard-HP), apegado a un código de ética que le sobrevivió al propietario de esta empresa de tecnologías, en éste se advierten “las vertientes de la concepción del trabajo, personal, familiar, social y cósmica, una imitación a la actividad de Dios que colabora con su capacidad creadora y una emulación del trabajo de Jesucristo y la colaboración con su obra redentora” (Wojtyla, Laborem Exercens, 1981, pp. 4-10), insisto aunque se hace la comparación en el contexto del catolicismo, esto no excluye otras formas de espiritualidad y se evidencia el carácter científico de la permeabilidad de la dimensión espiritual hacia toda la organización, como bien lo demuestra el caso de estudio referido de Hewlett Packard, con su estilo apegado a un código axiológico estricto.

## La espiritualidad en los puestos de trabajo, un intento de integración de lo material y lo espiritual.

Las realidades de los puestos de trabajo, parecen estar regidas por realidades de la racionalidad técnica, en especial de la administración y en lo especifico con lo relacionado a “las interacciones laborales, las fricciones que surgen en torno a las interrelaciones en las cadenas de mando propias de la gerencia producen choques emocionales, tensiones que sí bien decantan en la construcción del conocimiento” (Foucault, 1991, p. 81), devienen contra el bienestar de las personas, la presión diaria del trabajo, demanda espacios de calma espiritual.

Los gerentes actuales, se encuentran en la cumbre de sus carreras profesionales y corporativas, “etariamente pertenecen a la generación de los baby boomers, quienes vivieron las décadas de 1960-1980, este período cronológico los vinculó con temas de avaricia, excesos y búsqueda del éxito económico” (Koontz, H; Heinz,W; Canicce,M, 2021, p. 60), los temas de sus inquietudes relativas al sentido de la vida , que residen en las interrogantes existenciales, son aspectos planamente imbricados con la espiritualidad, la necesidad de buscar una explicación para los cuestionamientos de su existencia, la alienación materialista y en fin las dimensiones morales del trabajo, son temas en los cuales las respuestas subyacen en la incorporeidad del mundo espiritual.

Justamente en esas disyuntivas de la vida cotidiana, bajo los rigores del ejercicio profesional subyace la necesidad superior de una búsqueda en lo espiritual, para dar respuesta a las grandes inquietudes de la vida humana, acalladas bajo la cotidianidad del trabajo, la procura del éxito y la búsqueda del verdadero significado axiológico del ser, es posible entonces incardinar correlativamente el éxito profesional con el marco espiritual, sobre todo sí las inquietudes espirituales corresponden al sostenimiento de la dignidad humana, en el ámbito laboral tales temas están relacionados con las condiciones “decentes para el trabajo” (Somavía, 2014).

Siguiendo al autor, se comprende que sí el trabajo como acto humano debe estar inscrito en condiciones de decencia, que alberguen la dignidad humana, involucrando al marco normativo internacional, para procurar esas mínimas condiciones, siendo entonces el

trabajo una construcción antropológica, no puede este yacer aislado de la necesaria espiritualidad, de hecho la DSI, no se encuentra distante de las realidades propias de la cotidianidad laboral, la Iglesia católica debe velar por la atención oportuna de las interacciones del hombre en sus dos esferas la humana y en especial la espiritual, en donde se yuxtapone la ética para el trabajo, la justicia laboral, la equidad y la cultura del amor al otro, reconociéndolo y respetándolo otredad, para incursionar en la nostredad la introspección del yo, con los demás.

Reputadas Universidades a nivel mundial, como la "Universidad de Santo Tomás, Universidad de Antioquía, Universidad de New Haven, Universidad de Scranton, Universidad de Santa Clara, Universidad of Bath y el Centro Indio para el fomento de la excelencia, se han dedicado al estudio de la espiritualidad" (Koontz; Heinz; Canicce, 2021).

Todo ello demuestra que estas casas de estudio superior han logrado comprender la díada inseparable entre hombre y espíritu, necesidades humanas y necesidades existenciales, que son explicadas a través de la espiritualidad, tal como manifiesta Hattori (2016). Las consultoras como la australiana McKinsey, han logrado demostrar que existe mayor productividad, menores niveles de incertidumbre, así como menor rotación en aquellas organizaciones que desarrollan programas de salud espiritual entre sus miembros.

Entre los beneficios de relacionar la espiritualidad en los puestos de trabajo destaca: "ambiente de mayor confianza, respeto hacia el individuo, además de un trato más humano entre los compañeros de trabajo" (Koontz; Heinz; Canicce, 2021, p. 61), se advierte en Hattori (2016) como pueden mejorar aspectos relativos a los ámbitos económicos como la productividad, la rotación del personal, la eficiencia, además de aspectos relativos a las relaciones laborales como la humanización del trato entre los compañeros de trabajo, respeto hacia la persona y mayores noveles de confianza, en base a la disminución de la incertidumbre que permean en toda la organización. La espiritualidad puede trocarse en una ventaja competitiva, quizás la máxima ventaja competitiva, como lo resaltan Koontz; Heinz y Canicce (2021) que a pesar de la inquietud

sobre la posibilidad de que seguidores de cultos o grupos extremistas puedan aprovechar el ambiente laboral en su beneficio, los trabajadores de empresas que integran la espiritualidad en su entorno laboral podrían experimentar ventajas como un mayor respeto hacia los demás, un trato más compasivo hacia sus colegas y un clima de confianza que se extiende por toda la organización.

En este sentido, se puede considerar el caso de la espiritualidad practicada en el lugar de trabajo, por la gigante empresa de servicios de mantenimiento y limpieza Servicemaster Group (2024) quienes en su declaración de principios y valores señalan:

> Anteponemos siempre los intereses de nuestros clientes y determinamos nuestro éxito por el valor agregado que generamos para su actividad, ofreciéndoles servicios de calidad, creatividad, capacidad de respuesta y profesionalismo, fomentando la especialización y el trabajo en equipo apegado a los más altos estándares éticos ,,,"El componente humano es nuestro recurso más valioso. Nos esforzamos por atraer y retener al personal más apto y estamos muy comprometidos con el apoyo y capacitación del personal. Siempre nos esforzamos en ser los mejores en todo lo que hacemos, trabajando para establecer con nuestros clientes relaciones a largo plazo. (p. 1)

En cuanto a los valores de Service Master se puede apreciar la espiritualidad aplicada en la empresa, misma que es referida como un caso empírico, "esta empresa de servicios de limpieza, con 75.000 empleados y ocupando el lugar 500 de la lista Fortune, que evalúa el valor de las marcas, ha creado una cultura organizacional de la dimensión espiritual" (Koontz,; Heinz,; Canicce, 2021, p. 60), este ejemplo da cuenta de la importancia de identificar la vinculación de la espiritualidad y el respeto a la dignidad humana, permeando la confianza hacia toda la organización.

## Los aportes de Karol Wojtyla SS Juan Pablo II, a las condiciones laborales y a la dignidad humana.

Cardenal Karol Wojtyla, (SS Juan Pablo II), fue el primer Papa no italiano, de nacionalidad polaca, desde 1522, el último Papa extranjero anteriormente había sido Adriano VI, el holandés. El joven Karol Wojtyla, se desempeñó como obrero, escritor y actor de teatro, antes de ser ordenado sacerdote, fue nombrado obispo de Cracovia y

luego creado Cardenal bajo el pontificado de Pablo VI. Como vicario de Cristo dejó una impronta virtuosa, marcada en los cinco continentes, elevando los medios de comunicación social a un estadio de herramientas de catequesis, "mostró especial predilección por los jóvenes, a quienes exhorta a la búsqueda de la verdad y a dar testimonio cristiano, aunque tengan que llegar al martirio" (García de Fleury, 2016, p. 119).

> Ha mantenido posiciones firmes contra las desviaciones del liberalismo y del comunismo, fue el primer Papa quien permitió que los trabajadores laicos del Estado del Vaticano se constituyeran en agrupaciones sindicales. Preocupado por el ser humano, su dignidad y su problemática social, a lo largo de su Pontificado, incluye en sus discursos y homilías abundantes aspectos de la DSI. Tal es el caso de su primera encíclica Redemptoris Hominis (4 de marzo de 1979), allí señala que Jesucristo es el centro del cosmos y de la historia. A partir de esa premisa, sin pretender ahondar en la problemática social, establece que los derechos humanos son el principio fundamental para todos los programas, sistemas y regímenes. Pide cambiar las inversiones en armamentos en inversiones en alimentos que sirvan para dar vida. Busca evitar la explotación de la tierra. Habla de trabajar juntos por la transformación de las estructuras económicas (pp. 119-120).

Se advierte pues el interés de la iglesia, por los derechos humanos, ya que sí es el hombre una creación de Dios, a su imagen y semejanza, entonces debe estar amparado por un marco que garantice su dignidad y acceso a los derechos inherentes a su condición de persona humana, no puede existir ninguna institución humana que yazca fuera del radio de aplicabilidad de los derechos inmanentes al ser humano, entre ellos la esfera económica es abordada en tanto y cuanto se plantea la revisión de las estructuras mismas de la economía en aras de propender a la dignidad, bienestar y progresividad del hombre.

Considera incompatibles con la naturaleza humana, toda forma de atropello, vejación y afección sobre la dignidad humana, en todos los ámbitos del hombre, no solamente en aquellos relativos a su condición estricta de la práctica del cristianismo católico, por el contrario, extiende el radio de acción de la iglesia hacia el imperio de una sociedad más justa, más democrática, una sociedad mejor, las relaciones de trabajo se incardinan, con

su gran encíclica Laborem Exercens (1981), en la cual trata los temas específicos del trabajo como acto social y dignificado del ser humano, es menester aclarar que esta encíclica se atrasa como consecuencia del atentado que sufre en la Plaza de san Pedro el 13 de mayo de 1983. En este sentido, para Juan Pablo II (1998), la Doctrina Social de la Iglesia es integradora y su proyección la resume en la homilía de Wojtyla (1998):

> Para muchos de los sistemas políticos y económicos hoy vigentes el mayor desafío sigue siendo el *conjugar libertad y justicia* social, libertad y solidaridad, sin que ninguna quede relegada a un plano inferior. En este sentido la *Doctrina Social de la Iglesia* es un esfuerzo de reflexión y una propuesta que trata de iluminar y conciliar las relaciones entre los derechos inalienables de cada hombre y las exigencias sociales, de modo que la persona alcance sus aspiraciones más profundas y su relación integra… (párr. 10)

De esta manera, la Doctrina Social de la Iglesia integra la espiritualidad y la aplica a todos los aspectos de la vida humana, incluyendo lo económico, político, social y organizacional. El trabajo se considera una creación antropológica y un derecho humano, y la espiritualidad de la DSI busca influir en toda la organización a través de relaciones personales basadas en el respeto mutuo y en el proceso de dignificación de la persona humana. El principal aporte desde la espiritualidad católica, bajo el pontificado de Juan Pablo II, se resume en la convivencia armónica entre las personas, la procura de la dignidad, la nostredad, coexistiendo con la libertad y la justicia social, la libertad y la solidaridad.

## Laborem Exercens, una visión específica de la espiritualidad en lugar de trabajo.

Esta encíclica es publicada, durante la crisis de los energéticos en 1973, esta crisis afectó las condiciones económicas de los países desarrollados, incrementó el desempleo y acentuó las brechas entre países industrializados y países en vías de desarrollo, esta iniquidad impuso unas condiciones laborales injustas pues las “economías abundantes en factores de producción como el capital, buscaron modificar sus patrones de producción, hacia economías intensivas en mano de obra barata” (Chacholiades, 1992, p. 108).

Explica García de Fleury (2016) “Laborem Exercens es la primera encíclica social del pontificado de Juan Pablo II y un llamado a los trabajadores a integrarse en una sociedad

más justa" (p. 120), y prosigue afirmando que esta encíclica se retrasó a causa del atentado que sufriera el Papa Juan Pablo II, en 1981, pues iba a coincidir con los 90 años de la encíclica Rerum Novarum de León XIII.

La importancia de esta encíclica radica en que Karol Wojtyla, conocido como Juan Pablo II, fue el primer Papa en tratar exhaustivamente temas relacionados con el trabajo. Por esta razón, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) invitó al Papa a presentar la encíclica en Ginebra durante su Asamblea General. Esta fue la primera vez que un Papa dedicaba una obra completa a las condiciones laborales, destacando la conexión entre el trabajo y la espiritualidad.

## RESULTADOS

De acuerdo a esta encíclica, se le confiere un valor superlativo al trabajador, pues es un ser humano creado a imagen y semejanza de Dios, por ende, en ella se subsumen todos los valores y se constituyen las ventajas competitivas por excelencia, "el trabajador no es una mercancía más" (Wojtyla, Laborem Exercens, 1981, p. 1).

### Categorías en Laborem Exercens (Sobre El trabajo Humano). Visión general:

De la encíclica Laborem Exercens de Wojtyla (1981) se pueden extraer las siguientes categorías: el trabajo es esencial en la cuestión social, ya que la justicia contribuye a humanizar la vida. Se destaca la importancia de la dignidad del trabajo basada en la dignidad de la persona que trabaja según la palabra de Dios. Se critican los enfoques materialistas y economicistas, se apoya a las reacciones de los trabajadores contra las injusticias del capitalismo y se diferencia entre trabajo objetivo y subjetivo. Se menciona la relación entre la técnica y el trabajo, resaltando que la técnica es una creación humana. Se aborda el conflicto entre capital y trabajo, mostrando la preeminencia del trabajo sobre el capital y la importancia de asociar el trabajo con la propiedad siempre que sea posible. También se defienden los derechos de los trabajadores, incluyendo el derecho al trabajo, a una remuneración justa, a condiciones laborales seguras, al descanso, a organizarse en sindicatos y a la huelga. Se aboga por la igualdad para los trabajadores inmigrantes

y se enfatiza que la responsabilidad de la justicia en el trabajo recae tanto en la sociedad como en empleadores y trabajadores. De estas categorías como elemento vinculante se tiene la oikonomia, ya que el trabajo humano es fundamental en la cuestión social y es el punto de referencia principal para abordar los problemas sociales, debido a que el trabajo es fundamental para la dignidad humana, ya que permite a las personas contribuir al desarrollo social, satisfacer sus necesidades básicas y realizarse como individuos. Además, el trabajo es un medio de integración social, que proporciona sentido de pertenencia, autorealización y participación en la vida comunitaria. Esto a su vez se puede desagregar en tres aristas:

1. La relación entre la oikonomia y el trabajo humano, en este ámbito se comprende cómo la oikonomia, como el orden en la administración de recursos, incluye la gestión de los medios de producción, la distribución de bienes y la organización de la vida económica en general. El trabajo humano es central en este proceso, ya que es a través del trabajo que se generan los recursos y se lleva a cabo la producción y distribución de bienes y servicios, aspectos esenciales para el desarrollo social.

2. Vinculación entre la oikonomia y los problemas sociales basados en la oikonomia que abarca la gestión de recursos y la organización de la vida económica y tiene un impacto directo en la resolución de los problemas sociales. La forma en que se estructura y administra la economía afecta la distribución de la riqueza, el acceso a oportunidades laborales, la equidad social y la calidad de vida de las personas.

3. Enfoque centrado en el trabajo humano que puede apoyarse en la perspectiva humanista que se ha venido desentrañando en el discurso orientado a que el trabajo es central en la vida de las personas y, por lo tanto, debe ser el punto de referencia principal para abordar los problemas sociales.

Con base a lo anterior, se aprecia al observar los puntos centrales de esta encíclica Laborem Exercens, que para la DSI, bajo el Pontificado de Juan Pablo II, el trabajo es una cuestión imbricada con la espiritualidad, reconoce los aspectos de las “condiciones decentes de trabajo” (Somavía, 2014, p. 80), destaca las injusticias que producen los

sistemas tanto capitalistas como socialistas, le confiere rango de dimensión humana asociada a la dignidad a la propiedad privada que se derive del trabajo honesto y decente, es importante resaltar el tema de la justicia en el ámbito laboral, una justicia asociada a la dignidad de la persona humana, en la cual sean convergentes las visiones de la sociedad, los empleados y empleadores, el trabajo es un vínculo humano, para lo humano.

En tal sentido, esta encíclica se hace específica en el concepto de la DSI, al considerar el rol del trabajo en la sociedad y reconocer que el mismo, es también un concepto en el cual subyace la espiritualidad del ser humano, pues el hombre no puede existir escindido de espíritu pues el ser humano es un ente indefectiblemente compuesto de materia y alma, en el ámbito de la filosofía de la Iglesia Católica, el ser humano es creación de Dios y a la vez suprema representación de Jesucristo en su dimensión humana y divina. "Un Dios único y trino" (De Hipona, 2006, p. 100). Justo en esa dimensión espiritual de la acción humana, se relacionan espiritualidad y lugar de trabajo.

## DISCUSIÓN

A través de un marco fenomenológico del Pontificado de Juan Pablo II, la espiritualidad se presenta como un tema de profundo interés e relevancia en el contexto contemporáneo. La discusión parte de la comprensión de la esencia de la experiencia humana, junto con el estudio del pontificado de Juan Pablo II, figura influyente en la Iglesia Católica.

Juan Pablo II, emite al cumplirse veinte años de su Pontificado la encíclica Sollicitud Rei Socialis ( Interés Social de la Iglesia), constituye esta encíclica una contundente denuncia a las condiciones de explotación social, se incardina con la Perestroika de Gorbachov, se acentuaba la diferencia entre países pobres y ricos, las altas tasas de desempleo y se verificaban los errores del materialismo histórico y del comunismo, esta encíclica es un llamado al "desarrollo económico en su carácter moral. La solidaridad y el desarrollo integral son la base para la paz" (Wojtyla, Rei Socialis, 1987, pp. 11-26)

En esta obra papal, se revisan los sistemas económicos y políticos que oprimen la libertad, existencia de estructuras de pecado que solo pueden revertirse con la visión profunda de la solidaridad, la tierra es un bien común en dónde los hombres deben vivir en libertad y fraternidad, los gobernantes están llamados al respeto de la libertad, ofrece mecanismos alternos para lograr la justicia con igualdad, a lo largo de toda la encíclica el Papa hace un llamado a un desarrollo económico solidario para la paz.

En 1991, el Papa Juan Pablo II presencia la caída del comunismo tanto en Europa del Este, como en Europa Central, la fragmentación del comunismo demuele el Muro de Berlín, ta como se describe en García de Fleury (2016) estos sucesos coinciden con el centenario de la Rerum Novarum de León XIII, estos hechos conllevan a la publicación de la encíclica, Centesimus Annus, cuyo objetivo primordial estaban orientados al cuidado del hombre y la mujer, confiados a la Iglesia de Cristo, es una encíclica en donde el Papa, busca las opiniones de teólogos, moralistas, expertos en el Tercer Mundo y algunos economistas. En esta encíclica Centesimus Annus, se denuncian a los sistemas económicos capitalistas y socialistas comunistas. Según el Centesimus Annus de Wojtyla (1991):

> Como filosofías sociales y económicas capitalismo y socialismo son divergentes, pero han cometido errores en paralelo, al abolir la propiedad privada el comunismo e impedir cualquier intervención del Estado el capitalismo. En la cuestión social el comunismo fomenta el odio y la violencia y el capitalismo omite las formas de explotación, estos sistemas se apartan del hombre. (pp. 11-29).

Es necesario destacar, como se pueden vincular los planos espirituales, al mundo de la economía y de las relaciones de trabajo, lo que hace convergencia en las categorías encontradas con la oikonomía, en la procura de un bien general, en el cual fe y razón, sean los dos remos de una barca que navega en la búsqueda de la verdad, se advierte una traza con la obra escolástica de Santo Tomás en este interés de la razón para la fe y la revelación de la misma.

Estas encíclicas logran demostrar el vínculo, del hombre como ser religioso, que en el caso particular de la Iglesia Católica, dignifican la dignidad humana, edificando una sociedad más justa, más pacífica, mejor, una sociedad espiritual, es necesario resaltar como la Organización Internacional del Trabajo, reconoce, en Laborem Excercens, la vital importancia de humanizar al trabajo, poniendo en relieve la postura visionaria de Karol Wojtyla (SS Juan Pablo II), al ser el primer Papa, en tocar específicamente temas relacionados con las condiciones de trabajo, los derechos derivados del mismo y la dignificación que se confiere a la propiedad obtenida por el trabajo.

Juan Pablo II, pasará a la historia como un Pontífice bueno, el vicario humano, de una Iglesia Católica, que fue protagonista de importantes cambios políticos, una Iglesia que vivió la caída del muro de Berlín y la incompatibilidad del comunismo, por ser una ideología, que instrumentalizaba el odio y el rencor, como medios para lograr la justicia, de allí su concepción como razonamiento falso, pero la DSI, no es una postura ideológica pugnante, también el Papa Juan Pablo II, reconoce las fallas del capitalismo, al inadvertir las desigualdades sociales y la explotación, un tema que pone en "déficit a los regímenes democráticos" (Stiglitz, 2007, p. 176), estos fallos del capitalismo advertía podían ser el caldo de cultivo de involuciones innecesarias hacia modelos de corte revolucionarios, en donde de nuevo primase la pugna de clases y el odio.

El trabajo es una creación del hombre, por ende debe de estar soportado en las virtudes cardinales de justicia, fortaleza, templanza y prudencia, además de pivotarse en las virtudes cardinales de la fe, la esperanza y la caridad, los puestos de trabajo que practican la espiritualidad giran en torno a la idea superlativa del hombre como criatura divina, obrada según el plan de Dios, el trabajo debe de producir justicia, los puestos de trabajo están vinculados con la dignidad humana, que se transforma en "humanización y confianza, capaz de permear a la organización" (Mitroff, 1999, p. 88).

El Pontificado de Juan Pablo II y su empleo de la DSI, son un titánico esfuerzo por rescatar a la historia de su marcha indiferente, es un testimonio contundente de despertar

de conciencias, para su uso solidario y ontológico, en un mundo afectado por las falsas ideologías y el imperio de lo factico, logra evangelizar no sólo desde el pulpito sino desde la cotidianidad de la vida laboral, así pues espiritualidad y trabajo son una díada, que concurre en otredad, nostredad, trato humanizante, respeto por el otro y confianza, pudiendo concluir que las organizaciones en tanto o más son la suma de individualidades materiales, también son la consolidación perfecta de la espiritualidad en los puestos de trabajo.

## CONCLUSIÓN

En un ambiente laboral con mayor respeto por el otro, un ambiente más humanizado, lograría la confianza social necesaria para el progreso y la consumación de la confianza en la organización, que no es otra cosa que la reducción aceptable de la incertidumbre, de esta manera las relaciones laborales, se desarrollarían en ambientes plenos en riqueza léxica y del alma, que conduzcan a un respeto de la dignidad humana.

Con esta investigación se resalta la necesidad de incorporar la espiritualidad y la ética en el ambiente laboral como un elemento fundamental para fomentar un mayor respeto a la dignidad humana, promover la confianza y generar un clima de armonía en las organizaciones. La integración exitosa de lo material y lo espiritual en el trabajo puede contribuir significativamente al éxito y la productividad de las organizaciones, creando un entorno laboral más humano y ético.

En tal sentido no son conceptos reñidos la espiritualidad y el puesto de trabajo, por el contrario son un complemento ontológico, para que el hombre sea más humano y por ende transfiera a sus actividades y a su ámbito social, toda la carga espiritual necesaria para su ulterior realización social, el trabajo no puede prevalecer sobre el hombre, ni el lucro o el beneficio, son estos dos herramientas antropológicas, que jamás pueden escindir al trabajador de la carga ontológica de su existencia.

No existen espacios estancos entre la espiritualidad, la eticidad y el desarrollo de las organizaciones, así lo demuestran los casos empíricos de Service Master Group, Hewlett Packard, General Electric, entre otras grandes empresas, en tal sentido se destaca la vinculación fundamental a través de la oikonomía, un concepto de origen griego relacionado con el orden en la administración de recursos, como un elemento clave en la asociación entre la espiritualidad y las actividades laborales. Se argumenta que el ser humano, al ser una conjunción de materia y espíritu, encuentra en la espiritualidad un componente esencial en su vida laboral y en los procesos económicos. La integración de la espiritualidad en el ámbito laboral no solo promueve el bienestar individual y colectivo, sino que también impacta positivamente en la productividad y el éxito de las organizaciones.

Al reconocer la importancia de la oikonomía como un marco integral para la gestión y administración de los recursos, se resalta la relevancia de considerar no solo aspectos materiales y financieros en la toma de decisiones laborales, sino también aspectos espirituales que influyen en la conducta, la ética y la cultura organizacional. Esta perspectiva ampliada brinda una mirada holística a la relación entre la espiritualidad y las actividades laborales, destacando cómo el equilibrio entre lo material y lo espiritual puede generar ambientes laborales más saludables, éticos y productivos.

En este contexto, se subraya la importancia de promover una visión integradora que valore la dimensión espiritual de las personas en el trabajo, reconociendo que la espiritualidad no solo enriquece la experiencia laboral individual, sino que también contribuye a la construcción de organizaciones más sólidas, resilientes y orientadas hacia un propósito común.

## REFERENCIAS

Bentham, J. (2010). *Fragmento del Gobierno*. Madrid: Tecnos

Chacholiades, M. (1992). *Economía Internacional*. México: McGraw Hill

De Aquino, T. (2014). *Summa theologica*. Madrid: Tecnos

De Hipona, A. (2006). Obras completas V: *Escritos Apologéticos*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos

De Smith, Y. (2011). *La investigación social en proceso ejercicio y respuestas*. Valencia: Universidad de Carabobo

Foucault, M. (1991). *Arqueología del saber*. México: Siglo XXI

García de Fleury, M. (2016). *La Doctrina Social de la Iglesia en el tercer milenio*. Caracas: Organizaciones Gráficas Capriles, CA

Hattori, S. (2016). La estrategia McKinsey: *Principios de éxito de la consultora de negocios más poderosa del mundo: Los 4 pasos para elevar tu perfil y llevar tu carrera al siguiente nivel*. México: Aguilar.

Koontz, H; Heinz,W; Canicce,M. (2021). *Administración una perspectiva Global*. México: McGraw Hill

Mitroff, I., y Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, *40* (4), 83-92

Servicemaster Group (2024). Valores. Disponible en https://servicemaster.com.ve/valores.php

Somavía, J. (2014). *El trabajo decente: Una lucha por la dignidad humana*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.

Stiglitz, J. (2007). *El precio de la desigualdad*. México: Taurus

Transparency International (2023). *Corruption perceptions index 2023*: Author

Wojtyla, K. (1981). *Laborem Exercens*.Roma, Italia: Ediciones Paulinas

Wojtyla, K. (1987). Rei Socialis. Roma: Las Paulinas

Wojtyla, K. (1991). Centesimus Annus. Roma: Las Paulinas

Wojtyla, K. (1998, 25 de enero). Homilía con motivo de la visita papal a la República de Cuba. Plaza de la revolución. La Habana, Cuba. https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/homilies/1998/documents/hf_jp-ii_hom_19980125_lahabana.html

**Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**

revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# POLITICAS DE PUBLICACIÓN

## CONSIDERACIONES GENERALES

La **Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** es el órgano oficial divulgativo del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, editado por la Universidad de Carabobo, la difusión y promoción de las actividades académicas y científicas en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, y sus ramas afines.

Está dirigida a profesionales, investigadores, empresarios, profesores y estudiantes de postgrado de las ciencias administrativas y gerenciales, en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional y acoge en sus páginas trabajos científicos originales: artículos originales o de investigación científica y tecnológica, artículos de reflexión, artículos de revisión y artículos de actualización científica sobre temas relacionados a la gerencia y administración de negocios. Todos los artículos que se publican, pasan por un proceso de **arbitraje doble ciego externo.**

El comité editorial, no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos aceptados para ser publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la revista. El comité editorial se reserva el derecho de hacer las modificaciones que considere necesario a los trabajos admitidos. No se devuelven los trabajos una vez introducidos ante el comité editorial. No se eliminará del portal web una vez publicados.

Al enviar su propuesta de publicación el interesado acepta las normativas establecidas para esta Revista. 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.

**Verificación de Originalidad**: Todos los manuscritos enviados a la revista serán sometidos a rigurosas revisiones de originalidad, utilizando herramientas de detección de plagio y verificación de autoría. Se tomarán medidas para identificar cualquier contenido generado por medio de herramientas automatizadas y se rechazarán los

trabajos que no cumplan con los estándares de originalidad.

En este sentido, se exige a los autores interesados en publicar, la **declaración de originalidad** de su obra y **ceder los derechos de publicación** y autorizan a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga sobre sus artículos, y en consecuencia, ningún trabajo escrito será considerado para su publicación, hasta tanto no se haya consignado ante el cuerpo editor el **formato de declaración de originalidad y cesión de derechosde publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

**Tipos de artículos aceptados**:

**Artículos de investigación e innovación**. Documento que presenta, de manera detallada, la producción original e inédita resultado de un proceso de ***investigación, reflexión o revisión***. En cualquiera de los tres casos su estructura debe presentarse en la metodología IMRyD: introducción, materiales y métodos, resultados y discusión/conclusiones. Los artículos que recibe la revista se ordenará en las siguientes secciones:

*Derivado de investigación*: Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación.

*Derivado de reflexión*: Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

*Derivado de revisión*: Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

# Normas para los autores

Todos los trabajos deben ser **originales e inéditos** y no haber sido publicados ni estar siendo arbitrados por otras revistas. Si el trabajo se presentó en algún congreso o similar, se deben suministrar los detalles correspondientes (nombre completo, fecha, lugar, institución organizadora).

El autor debe enviar su trabajo vía correo electrónico a la dirección de la Revista revista.regyo.faces.uc@gmail.com, junto con el **formato declaración de originalidad y**

**cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

El texto completo debe ser entregado en formato digital, tamaño carta, márgenes de 2,54 por cada lado, presentado en fuente **Arial de 12 puntos, interlineado (1.5)** para todo el manuscrito a excepción del resumen y referencias con interlineado 1.0

Evitar el uso de términos en otros idiomas, si estos tienen uno equivalente en español, así como también el uso de sangrías o espacios innecesarios para efectos de redacción.

El artículo debe tener un mínimo de 15 páginas y **no debe exceder veinte (20) páginas**, incluidos el resumen y las referencias.

Utilizar el procesador de textos Microsoft Office Word (o compatible), y no incluir restricciones de lectura y edición a los archivos enviados.

La **primera página** debe contener la siguiente información:

1) El **título del trabajo**, que tendrá una extensión entre 15 a 20 palabras en negritas, que describa adecuadamente el contenido de la investigación científica. El título no debe tener abreviaturas, nombres patentados o jergas. Para el título en español debe usar fuente arial 14, en inglés fuente arial 12, interlineado 1.0, seguido de los nombres completos en fuente arial 12, con inserción de nota al pie de los siguientes datos:

   Los **nombre personal** y **afiliación institucional** del autor o autores, bajo el siguiente formato:

   **Nombre personal**
   [**Estructura de Investigación**: Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (**si procede**)], [**Departamento, Dirección**(**obligatorio si procede**)], [**Facultad** (**recomendable**)], [**Universidad, Institución de Educación Superior** (**obligatorio**)], [**Dirección postal** (**si procede**)], [**ciudad, y país** (**obligatorio**)], [**identificador único ORCID** (**recomendable**)], [**Correo electrónico** (**institucional recomendable**)]

2) Indicar el autor o dirección de correo electrónico a quien se dirigirán las solicitudes correspondencia.
3) **Resumen y palabras clave**: El resumen correspondiente en español será de un máximo de 200 palabras y traducido al idioma inglés (título y abstract); deberá leerse corrido y no en secciones. Agregar de 3 a 5 **palabras clave y Keywords** en inglés.

## Autoría

Máximo tres autores. Todas las personas designadas como autores habrán de cumplir

con ciertos requisitos para tener derecho a la autoría. Cada autor debe haber participado en el trabajo en grado suficiente para asumir responsabilidad pública por su contenido. El crédito de autoría se debe basar únicamente en su contribución esencial, por lo que se refiere a los siguientes aspectos:

1) La concepción y el diseño o bien el análisis y la interpretación de los datos
2) La redacción del artículo o la revisión crítica de una parte importante de su contenido intelectual
3) La aprobación final de la versión que será publicada.

Las tres condiciones tendrán que cumplirse siempre. La participación en conseguir financiamiento, recoger datos, no justifica el crédito de autor. El tutor de tesis doctoral o de otros trabajos de investigación ejerce autoría en la publicación total o parcial del mismo. Toda parte del artículo que sea decisiva con respecto a las conclusiones principales deberá ser responsabilidad de por lo menos uno de los autores. El Comité Editorial de la revista, podrá cuando lo considere necesario, solicitar a los autores que describan la contribución de cada uno de ellos en la investigación; esta información puede ser publicada.

Cada vez es más común que los “artículos Multicéntricos”, se atribuyan a un autor corporativo. Todos los miembros del grupo que sean designados como autores, ya sea en la línea destinada al nombre de los autores, deberán cumplir con los requisitos de autoría descritos anteriormente. Los miembros del grupo que no cumplan con dichos criterios pueden mencionarse, con su autorización, en la sección de agradecimientos (que puede incluir en caso de ser necesario). El orden en que figuran los autores debe reflejar una decisión conjunta de éstos.

**Atribución de Autoría**: Se prohíbe expresamente la atribución del chat GPT-3.5 u otras herramientas de generación de texto automatizado como autores de los artículos científicos. Los autores deben ser personas físicas identificables y responsables de la autoría y el contenido de sus trabajos. Cualquier intento de atribuir la autoría a herramientas automatizadas será considerado una violación de la política editorial y resultará en el rechazo del manuscrito.

## Presentación del Texto

### Introducción

Se debe describir los antecedentes del estudio, es decir la naturaleza del problema y su importancia. Enuncie la finalidad o el objetivo de la investigación específico del estudio u observaciones. Mencione las referencias estrictamente pertinentes, no incluir datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Su redacción debe ser precisa y coherente.

## Materiales y métodos

Describa claramente los paradigmas de investigación, métodos, técnicas, e 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 no deben ser imágenes, Figuras e imágenes en formato .jpeg, .jpg, .png deben tener una resolución de al menos 300 ppp, 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. **Nota:** Solo se aceptarán hasta un máximo de cuatro (4) entre tablas y figuras por artículo.

## 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. Fuente de letra Arial 12, interlineado 1.0, espaciado 12 y sangría francesa.

## Conflictos de intereses

Los autores tienen el deber de identificar los conflictos de intereses que pudiesen imprimir un sesgo en su trabajo. Deben reconocer en el manuscrito, todo el apoyo económico que hayan recibido para efectuar el trabajo y otros vínculos financieros o personales que atañan a este. De igual manera los árbitros, deberían revelar al Comité

Editorial, cualquier conflicto de intereses capaz de sesgar sus opiniones del manuscrito, y ellos mismos deberían declinar la invitación a revisar determinados artículos si creen que ello es lo correcto. Queda prohibido que los árbitros, miembros del Comité Editorial o cualquier otra persona que participe en las correcciones de redacción, utilicen para provecho propio la información a la que tengan acceso al trabajar con los manuscritos.

## Declaración Ética y Negligencia Profesional

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y toma medidas contra cualquier negligencia profesional que se lleve a cabo. El plagio está estrictamente prohibido y nuestros colaboradores dan fe de que sus trabajos no han sido copiados o plagiados de otras obras, en parte o en su totalidad.
Todo trabajo para ser publicado cuenta con la exigencia a sus autores enviar carta de declaración ética contenida en la declaración de originalidad.

Se acoge a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA), en su última versión.

**Compromiso con la Integridad Académica**: La revista se compromete a promover la integridad académica y la ética en la investigación. El uso de herramientas de generación de texto automatizado con propósitos de engaño o falsificación será considerado una violación grave de los principios académicos y éticos.

**Divulgación Transparente**: En caso de que los autores hayan utilizado herramientas de generación de texto automatizado como parte de su metodología de investigación, se espera que divulguen de manera transparente y completa este proceso en sus trabajos, indicando claramente la contribución original de su propia autoría.

## Envío del manuscrito a la revista

Se debe enviar la versión digital del manuscrito vía correo electrónico a revista.regyo.faces.uc@gmail.com por el autorizado entre los autores, y éste será quien mantendrá comunicación directa con el comité editorial.

# CONSIDERACIONES FINALES

La **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, dentro de su Política Editorial, prevé presentar en cada número, las actualizaciones e informaciones en relación a las Normas de Publicaciones, Instrucciones a los Autores y la Carta de Intención, para los interesados en publicar en la Revista.

En caso de error u omisión, en un artículo publicado en la Revista, se publicará una Fe de Errata, en el Número inmediato siguiente, aclarando y corrigiendo dicha situación.

Universidad de Carabobo es signataria de la Declaración de Berlín sobre acceso abierto, por lo cual la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones **no cobra** ningún tipo de cargo a los autores por procesamiento y publicación de artículos.

Sus contenidos están protegidos bajo la **licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional-No Comercial -Compartir Igual** (**CC BY-NC-SA**), para copiar, distribuir y comunicar públicamentepor terceras personas bajo las siguientes condiciones:

**Reconocimiento** (Attribution): El material creado por un autor puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificadospor el propio autor o licenciante.

**NO Comercial** (Non-commercial): No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales.

**Obra Derivada** (Share-alike): Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivadaa partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original.

* Al reutilizar o distribuir la obra, debe dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
* Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

**Fecha de actualización: enero 2024**

DEUS LIBERTAS CULTURA
UNIVERSITAS CARABOBENSIS
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

# PUBLICATION POLICY

## GENERAL CONSIDERATIONS

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** is the official organ of the Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), attached to the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, edited by the Universidad de Carabobo, the dissemination and promotion of academic and scientific activities in the field of administrative and managerial sciences, and its related branches.

It is addressed to professionals, researchers, businessmen, professors and graduate students of administrative and management sciences, at the institutional, regional, national and international levels, and its pages contain original scientific papers, original articles or scientific and technological research, reflection articles, review articles and scientific update articles on topics related to management and business administration. All published articles undergo an **external double-blind** refereeing process.

The editorial committee is not responsible for the concepts issued in the articles accepted for publication and reserves the right not to publish the originals that do not conform to the guidelines of the journal. The editorial committee reserves the right to make any modifications it deems necessary to the papers accepted for publication. Papers will not be returned once they have been submitted to the editorial committee. They will not be removed from the web portal once they have been published.

By submitting a proposal for publication, the interested party accepts the regulations established for this Journal. Accepted articles will be published according to the operational and logistical capacity of the journal, therefore, we do not assume the commitment to publish in a determined time and date at the request of potential contributing authors.

**Originality Verification**: All manuscripts submitted to the journal will be subjected to rigorous originality checks using plagiarism detection and authorship verification tools.

Steps will be taken to identify any content generated by automated tools and papers that do not meet originality standards will be rejected.

In this sense, authors interested in publishing are required **to declare the originality** of their work and **assign the publication rights** and authorize to publish in open access and disseminate the contents of the same through the means available to the journal on their articles, and consequently, no written work will be considered for publication until the **declaration of originality** and **assignment of publication rights** duly signed by the author or authors has been submitted to the editorial body

**Types of articles accepted**:

Research and innovation articles. Document that presents, in detail, the original and unpublished production resulting from a process of research, reflection or review. In any of the three cases its structure must be presented in the IMRyD methodology: introduction, materials and methods, results and discussion/conclusions. The articles received by the journal will be arranged in the following sections:

*Research derivative*: Document that presents, in detail, the original results of completed research projects.

*Reflection derivative*: Document that presents the results of finished research from an analytical, interpretative or critical perspective of the author, on a specific topic, using original sources.

*Review derivative*: Document resulting from a finished research where the results of published or unpublished research on a field of science or technology are analyzed, systematized and integrated, in order to account for the advances and development trends. It is characterized by a careful bibliographic review of at least 50 references.

# Rules for authors

All papers must be **original and unpublished** and must not have been published or refereed by other journals. If the work has been presented at a conference or similar, the corresponding details must be provided (full name, date, place, organizing institution).

The author should send the paper via e-mail to the journal's address revista.regyo.faces.uc@gmail.com together with the **declaration of originality and assignment of publication rights form** duly signed by the author(s).

The complete text must be submitted in digital format, letter size, margins of 2.54 on each side, presented in **Arial 12 point font, 1.5 line spacing** for the entire manuscript except for the abstract and references with 1.0 line spacing.

Avoid the use of terms in other languages, if they have an equivalent in Spanish, as well

as the use of indentations or unnecessary spaces for editorial purposes.

The article should have a minimum of 15 pages and **should not exceed twenty (20) pages**, including the abstract and references.

Use Microsoft Office Word (or compatible) word processor, and do not include reading and editing restrictions to the submitted files.

The **first page** should contain the following information:

1) The title of the paper, which should be **between 15 to 20 words in bold type**, adequately describing the content of the scientific research. The title should not contain abbreviations, proprietary names or jargon. The title in Spanish should use Arial 14 font, in English Arial 12 font, 1.0 spacing, followed by the full names in Arial 12 font, with footnote insertion of the following data:

   The **personal name(s) and institutional affiliation(s)** of the author(s), in the following format:

   **Personal name**
   [**Research Structure**: Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (**if applicable**)], [**Department, Address** (**mandatory if applicable**)], [**Faculty** (**recommended)**], [**University**, Institution of Higher Education (**mandatory**)], [**Postal address** (**if applicable**)], [**city, and country** (**mandatory**)], [**ORCID unique identifier** (**recommended**)], [**E-mail** (**institutional recommended**)].
2) Indicate the author or e-mail address to whom correspondence requests should be addressed.
3) **Abstract and key words**: The corresponding abstract in Spanish should be a maximum of 200 words and translated into English (title and abstract); it should be read in one continuous line and not in sections. Add 3 to 5 **key words**

## Authorship

Maximum three authors. All persons designated as authors must meet certain requirements to be entitled to authorship. Each author must have participated in the work to a sufficient degree to assume public responsibility for its content. Authorship credit should be based solely on his or her essential contribution, with respect to the following aspects:

1) The conception and design or else the analysis and interpretation of the data.
2) The drafting of the article or the critical revision of an important part of its intellectual content.
3) Final approval of the version to be published.

The three conditions must always be met. Participation in obtaining funding, collecting

data, does not justify author credit. The doctoral dissertation tutor exercises authorship in the total or partial publication of the dissertation. Any part of the article that is decisive with respect to the main conclusions must be the responsibility of at least one of the authors. The Editorial Committee of the journal may, when it considers it necessary, ask the authors to describe the contribution of each one of them in the research; this information may be published.

It is increasingly common for "Multicenter articles" to be attributed to a corporate author. All members of the group who are designated as authors, either on the author name line, after the title or in a footnote, must meet the authorship requirements described above. Members of the group who do not meet these criteria may be mentioned, with their authorization, in the acknowledgements section (which may be included if necessary). The order in which authors are listed should reflect a joint decision of the authors.

Attribution of Authorship: Attribution of GPT-3.5 chat or other automated text generation tools as authors of scientific articles is expressly prohibited. Authors must be identifiable natural persons responsible for the authorship and content of their papers. Any attempt to attribute authorship to automated tools will be considered a violation of the editorial policy and will result in rejection of the manuscript.

## Presentation of the Text

### Introduction

The background of the study should be described, i.e. the nature of the problem and its importance. State the purpose or specific research objective of the study or observations. Mention the strictly pertinent references, do not include data or conclusions of the work you are presenting. Your writing should be precise and coherent.

### Materials and methods

Clearly describe the research paradigms, methods, techniques, instruments used, as well as in detail the procedures carried out. Clearly indicate how the subjects who participated in the research were selected. Describe the type of data analysis used.

### Results

These should be pertinent, relevant and consistent with the subject matter and objectives of the study. They should be written in the preterit tense. Tables should not be images, Figures and images in .jpeg, .jpg, .png format should have a resolution of at least 300 dpi, and should 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 figures, the titles

should be placed below the figure. Do not repeat the content of Tables or Figures in the text. **Note**: Only a maximum of four (4) tables and figures per article will be accepted.

### Discussion

Explain the significance of the results and their limitations. Highlight new and important aspects of the 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 should be clear and precise, of adequate length and in accordance with the results of the work (it does not have a number, the following are not accepted in the conclusions: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, conceptual maps).

### References

Only those references cited in the text should be included. The following can be cited: scientific journal articles. Articles from conference proceedings. Articles in collections. Book chapters. Conference proceedings. Books, doctoral theses, special degree works. Technical reports. Technical manuals. Electronic addresses and web pages are not allowed. Arial 12 font, 1.0 spacing, 12 spacing and French indentation.

## Conflicts of interest

Authors have the duty to identify conflicts of interest that could bias their work. They must acknowledge in the manuscript all the economic support they have received to carry out the work and other financial or personal links that concern it. Likewise, referees should disclose to the Editorial Committee any conflict of interest that could bias their opinions of the manuscript, and they themselves should decline the invitation to review certain articles if they believe that this is the right thing to do. Referees, members of the Editorial Board, or any other person involved in editing, are prohibited from using for personal gain any information to which they have access when working with manuscripts.

## Ethics and Professional Negligence Statement

The Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones is committed to maintaining

the highest ethical standards in its publication and takes action against any professional negligence. Plagiarism is strictly prohibited and our contributors attest that their works have not been copied or plagiarized from other works, in part or in whole. In order to be published, authors are required to send a letter of ethical declaration contained in the originality statement.

It adheres to the ethical and legal standards defined in the Publication Manual of the American Psychological Association (APA) in its latest version.

**Commitment to Academic Integrity**: The journal is committed to promoting academic integrity and research ethics. The use of automated text generation tools for purposes of deception or falsification will be considered a serious violation of academic and ethical principles.

**Transparent Disclosure**: Where authors have used automated text generation tools as part of their research methodology, they are expected to transparently and fully disclose this process in their papers, clearly indicating the original contribution of their own authorship.

## Sending the manuscript to the journal

The digital version of the manuscript should be sent via e-mail to revista.regyo.faces.uc@gmail.com by the authorized author, who will maintain direct communication with the editorial committee.

# FINAL CONSIDERATIONS

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, within its Editorial Policy, foresees to present in each issue, the updates and information regarding the Norms of Publications, Instructions to Authors and the Letter of Intent, for those interested in publishing in the Journal.

In case of error or omission in an article published in the Journal, an Erratum will be published in the next issue, clarifying and correcting the situation.

Universidad de Carabobo is a signatory of the Declaration of Berlin on open access, so the Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones does not charge any fee to authors for processing and publication of articles.

Its contents are protected under **the Creative Commons Attribution International license**- **Non-Commercial - Share Alike** (**CC BY-NC-SA**), for copying, distribution and public communication by third parties under the following conditions:

.

**Attribution (Recognition):** material created by an author may be distributed, copied and exhibited by third parties if the authorship of the work is acknowledged under the terms specified by the author or licensor.

**Non-commercial**: This work may not be used for commercial purposes.

**Derivative Work** (Share-alike): You are 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.

* When reusing or distributing the work, you must make clear the terms of the license of this work.
* Nothing in this license impairs or restricts the moral rights of the author.

**Update date: January 2024**

DEUS LIBERTAS CULTURA
CIDPyMESMicro
FACES UC
FACES
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela

# 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. Los correctores de texto de la revista se encargarán de eliminar su identificación antes de ser entregado a los autores, y así cumplir con el sistema triple ciego. Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas, y que le sea señalado al autor, 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 menores de forma y/o fondo, c)- Publicar con modificaciones mayores de forma y/o 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***
***Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337***

## *Baremo para Evaluación de artículo científico*

**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___**

### *Sección I*

### EVALUACIÓN CUANTITATIVA

ESCALA: 1 = poco satisfactorio / 5 = muy satisfactorio
Marque con una "X" la calificación estimada

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **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 administrativas y gerenciales y ramas afines?**

Pertinente__ No pertinente___

Otro: Transdisciplinario pero pertinente a las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines
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 administrativas y gerenciales y ramas afines?**

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 administrativas y gerenciales y ramas afines?**

6. 

Sí____ No____

***Justifique su apreciación:***

7. **¿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?***

8. **De acuerdo con las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., su recomendación es:**

***Publicar***_____

***Publicar con modificaciones menores de forma y/o fondo***_____

***Publicar con modificaciones mayores de forma y/o 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!

# RULES AND TOOLS FOR REFEREES

The Editorial Committee of The Management Journal 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 magazine's 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 Magazine

• 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)- Publish, b)- Publish with minor modifications in form and/or substance, c)- Publish with major modifications in form and/or substance, d)- Do not publish.

**FUNCTIONS OF THE REFEREE**

- Know the Editorial Policy, Norms and Publishing Requirements of the Magazine.
- 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 In accordance with the editorial policy, norms and publication requirements of the magazine.
- Require compliance with the Ethical Standards in the work submitted to you.
- Comply with the deadline stipulated by the magazine 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**
***Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337***

## *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

SCALE: 1 = unsatisfactory / 5 = very satisfactory
Mark the estimated grade with an "X".

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **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 de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**

revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y ÉTICA

**En atención a nuestras políticas de calidad requerimos**:

1) **Complete el formato, fírmelo y envíelo por email escaneado a la revista con su artículo completo.**

| | |
|---|---|
| ***Nombre completo del autor remitente (ID ORCID)*** | |
| ***Otros autores*** | |
| ***Título del articulo*** | |
| **Tipo de artículo (Marque con una X)** | **INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__** |
| ***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 titulo.
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

## STATEMENT OF ORIGINALITY AND ETHICS

**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 (ID ORCID)*** | |
| ***Other Authors*** | |
| ***Paper Title*** | |
| **Type of article (Mark with an X)** | **INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __** |
| ***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 autorize 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:**

/ /

| Name and Last Name of the Author | Signature | City | Date |
|---|---|---|---|

**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**