



CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MÉRIDA VENEZUELA

**GiLOG**  
virtual



# SAPIENZA ORGANIZACIONAL

Publicación del Grupo de Investigación  
Legislación Organizacional y Gerencia

**2021**

Año 8 . N° 16 . JUL-DIC

ISSN.2443-4256

ISSN Electrónico. 2443-4418

Depósito Legal. PP 201402ME4542

## Sapienza Organizacional

La Revista Sapienza Organizacional espera su contribución en estudios de actualidad relacionados con las organizaciones en el ámbito de legislación organizacional, estudios organizacionales, ciencias administrativas y contables, economía, ambiente, humanidades, con hallazgos de las ciencias sociales en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de los trabajos, La Revista Sapienza Organizacional sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas. La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

**Dirección:** Av. Las Américas, núcleo Liria-Edificio G, Primer Piso, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Mérida - 5101.

**Teléfonos:** +58 274 240 1173 **E-mail:** [sapienzaorganizacional@gmail.com](mailto:sapienzaorganizacional@gmail.com)

Todos los documentos publicados en esta revista se distribuyen bajo una licencia creative Commons Atribución-No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. Por lo que el envío, procesamiento y publicación de artículos en la revista es totalmente gratuito.



# Dirección Editorial Sapienza Organizacional

## Editor Responsable

Frank Eduardo Rivas Torres, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Editora Adjunta

María Virginia Camacaro Pérez, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.

## Consejo Editorial

Humberto Villasmil, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Suiza.  
Absalón Méndez, Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, Venezuela.  
Sandra Cositorto, Universidad Tres de Febrero (UTREF), Argentina.  
Héctor Lucena, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
Marco Eduardo Murueta, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.  
María Alejandra Villasmil Rubio, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela,  
Laura Angelina Obando Uzcátegui, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Sara Campos Torres, Universidad del Pacífico (UP), Perú.  
Beatriz Duran Penedo, Universidad de La República (UDELAR), Uruguay.  
Rolando Smith Ibarra, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
María Fernanda Silva Dugarte, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
César Enrique Mora Contreras, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Trinidad Bergamasco, Universidad Nacional de Córdoba (UNC) Córdoba, Argentina.  
Gustavo Saturno, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, Venezuela.

## Consejo Científico

Sandra L. Benítez U., Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Rolando Sumoza, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Rolando Eslava Zapata, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Fernanda Peña Bortone, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Williams Jesus Aranguren, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
Aquiles Álvarez Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Omaira García de Berrios, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Sonia M. Díaz V., Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR),  
Venezuela.  
Magda Francisca Cejas Martínez, Universidad de Las Fuerzas Armadas (ESPE),  
Ecuador  
Aura E. Peña G., Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
María Virginia Baptista Araujo, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Auxiliadora Briceño, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Yohana Noguera López, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina.  
Miguel Ángel Oliveros Villegas, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Diseño y Diagramación

Ingrid Lissette Suescun Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Ilustración y Diseño de Portada

Ingrid Lissette Suescun Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Tabla de Contenido

### Editorial

- 6** Educación virtual y resiliencia organizacional en tiempos de pandemia  
MARCANO, María Virginia

### Artículos de Investigación

- 9** Taxonomía generacional y comportamiento de los ahorros en tiempos de incertidumbre  
ANDINO, María Gracia y VARELA, Ramón
- 18** Comportamiento organizacional en la administración pública: mirada a la eficiencia de una gestión  
PARRA, Indimar y Omaña, Carol
- 35** Factores psicosociales y el desempeño en las cooperativas del Ecuador  
NAVARRETE, Mario; JIMÉNEZ, Walter y PAZMIÑO, Gloria
- 53** Modelo para determinar existencia de portales y documentaciones de poderes públicos municipales y regionales venezolanos  
SEGOVIA, Andrés

### Artículos de Reflexión

- 62** La transparencia organizacional del Consejo de Estudios de Postgrado (CEP) de La Universidad de los Andes en redes sociales y pagina web: Una aproximación teórica desde el paradigma hologramático  
NOGUERA, María Eugenia, AVENDAÑO, Juan y NAVA, Jesús
- 74** Resiliencia organizacional en las instituciones de educación superior durante la pandemia covid-19  
MERCADO, Nelmarie y MEDINA, Pedro
- 85** Futuro de las organizaciones en un mundo cambiante. retos y posibilidades  
SANTIAGO, Claudia y CHIPIA, Joan Fernando

### Artículos de Revisión Bibliográfica y Documental

- 102** La prescripción extintiva tributaria en Venezuela: Un análisis de su procedencia desde aspectos jurídicos y contables  
PEREIRA, Gabriel
- 117** La descentralización administrativa en Cuba: el experimento Artemisa- Mayabeque  
PULIDO, Carmen
- 126** Nociones de la solidaridad tributaria en Venezuela  
MORENO, Silvia

## Tabla de Contenido

### Espacio Abierto

- 141** Relatoría II Encuentro Red-VEO 2021  
BUSTAMANTE, Weruska, DUQUE, Adriana, CAMACARO, Alberto, GUTIÉRREZ, Hefziba, LINARES, Iraima, MUJICA, Yurian, RIVAS, Evelyne, SUA, Alexander, SUESCUN, Ingrid y ZERPA, Sadcidi

# Editorial

---

## EDUCACIÓN VIRTUAL Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA

---

**Marcano, María Virginia**

**Profesora de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (FACIJUP). Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela.**

Nos encontramos en un mundo convulsionado, cuya característica principal es el cambio permanente y acelerado, en el que la incertidumbre cubre todos los aspectos sociales, económicos y políticos, presente en todas las organizaciones, independientemente de su campo de desarrollo.

En este sentido, las nuevas tendencias y realidades globales, así como la influencia vertiginosa de la tecnología ha traído como consecuencia, que las organizaciones inicien proceso de construcción de resiliencia, fortaleciendo la coherencia en el trabajo en equipo, la agilidad en el manejo de la información, así como la consistencia y relevancia de su desempeño y especialmente, la capacidad adaptativa, de la cual depende la sobrevivencia de la organización, para enfrentarse a las diferentes situaciones que viven.

Esta realidad cambiante de las organizaciones, es compartida por las universidades, por ser consideradas una de las organizaciones más particulares, en función de misión y objetivos, destinados a la formación de profesionales, con las competencias necesarias para dar cuenta de las exigencias sociales. Sin embargo, ninguna organización y entre ellas las Universidades, estaba preparada para enfrentar un cambio tan vertiginoso como el generado por la pandemia por COVID-19, cuya escala global ha superado con creces cualquier impacto sufrido por el mundo en las últimas décadas, y hoy día sigue ocasionando graves consecuencias sociales, culturales, políticas y económicas. Los efectos de la pandemia, nunca esperados y para los cuales el mundo no estaba preparado, tienen incidencia en la educación, en todas sus etapas, alejando a los estudiantes de las aulas por más de un año, en una inminente crisis educativa, al tener que equilibrar el derecho a la educación con el bienestar y la salud, cerrando escuelas, colegios, institutos y universidades.

En estado de las cosas, esta crisis ocasionada por la pandemia reveló el nivel de la capacidad de resiliencia de las organizaciones educativas, asociada a la manera de actuar ante la incertidumbre de los resultados y ajustado sus estrategias de enseñanza y desempeño para enfrentar el cambio que ha llegado, y se desconoce cuándo terminará o si se quedará permanentemente, para generar nuevas realidades, con riesgo de incrementar un nuevo indicador establecido por el Banco Mundial, denominado pobreza de aprendizaje.

Ante esta situación caótica que vive el mundo, y el riesgo de pobreza de aprendizaje, las organizaciones educativas han fortalecido progresivamente, su capacidad de resiliencia, por

cuanto, de ellas depende la formación gradual de futuros profesionales, y en virtud de ello, son conscientes que la educación no puede paralizarse permanentemente y de allí sus cambios de estrategia y ajustes de desempeño en función del impacto de la incertidumbre por la pandemia, siendo el principal de ellos, el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación para migrar de la educación presencia a la educación virtual, con el objetivo de continuar los procesos de enseñanza en todos los niveles y de esta forma, garantizar el derecho a la educación y a la salud, ya que, los estudiantes no tienen la necesidad de acudir a aulas físicas para prepararse, viviendo un cambio de educación mundial.

En América Latina, la migración de la educación presencial a la virtual ha resultado más lenta de lo esperado, en comparación de países de Europa y con Norte América, ello debido a la cultura que marca a los países latinoamericanos, aunado a las características económicas y políticas que limitan acciones más profundas para el cambio educativo. No obstante, existen experiencias positivas en la migración a la virtualidad, gracias al uso y aprovechamiento de la tecnología, entre los que se encuentra Uruguay, cuyas organizaciones se han dedicado, antes de la pandemia, a garantizar la conectividad y el acceso a herramientas tecnológicas, en comunidades educativas, plataformas y redes educativas, disponibilidad de recursos y materiales tecnológicos al servicio de los estudiantes. Por su parte, Colombia también presenta cambios estratégicos importantes para enfrentar la pandemia, a través de plataformas educativas creadas por empresas privadas y fundaciones, además de combinar estrategias tradicionales e innovadoras, como la transmisión de programas educativos por televisión y radio. Y el ajuste más importante del país, ha sido la preparación de un plan pedagógico, con el fin de crear y desarrollar actividades de enseñanza virtual, con el fin de adaptar los procesos de enseñanza a la virtualidad. Con respecto a Venezuela, las organizaciones educativas, especialmente las universidades también han ajustado sus estrategias para migrar a la educación virtual, por medio de plataformas educativas con alojamiento en moodle y classroom, entre otras, sin embargo, el cambio se revela lento, producto de la resistencia al cambio manifestada por los miembros de las organizaciones universitarias, tomando en cuenta que su cultura se diseñó en función de la educación presencial y no se termina de comprender la importancia de la incorporación de la tecnología en la educación, en todas sus etapas. De allí que, en Venezuela se vive un fenómeno de fortalecimiento de las capacidades de resiliencia organizacional, y en las universidades se ha manifestado en docentes y alumnos, quienes aprovechan oportuna y creativamente las tecnologías de información para mantener la enseñanza activa. Igualmente, la adaptación es primordial en la educación virtual, con el desarrollo educativo bajo la construcción de conocimiento, en conjunto entre docentes y alumnos, cuya comunicación se ha facilitado gracias a las tecnologías, así como el trabajo y el aprendizaje colaborativo.

Finalmente, la pandemia por covid-19 se configura como una coyuntura que dejó al descubierto las debilidades o fortalezas de las organizaciones, y las posibilidades reales de su adaptación al cambio, y en el ámbito educativo la mejor estrategia de adaptación y el mayor ejemplo de resiliencia organizacional es la migración a la educación virtual, con plataformas digitales que ha permitido la continuidad de la educación, y el avance al desarrollo de las competencias genéricas y específicas, propias de profesionales 4.0 ajustados a las sociedades actuales y los retos que ellas presentan constantemente. Es por ello que, la tecnología es el epicentro del cambio organizacional, en la educación virtual, que precisa del factor social para que se genere un verdadero cambio y que está ocurriendo gracias al trabajo y desempeño de estudiantes y docentes, quienes han comprendido que, la pandemia es un escenario cambiante, pero la educación virtual ha llegado para quedarse.

Ahora bien, en el marco de la resiliencia organizacional, un claro ejemplo de avance y trabajo para el desarrollo, lo representan los productos científicos presentados en esta edición de Sapienza Organizacional, la cual abre con el trabajo referido al artículo (**ver art. 1**), en el que se aborda la propensión al ahorro de los agentes económicos en tiempos de incertidumbre, desde la óptica de la **taxonomía generacional** donde los resultados permitieron establecer una aproximación a

las variaciones de las proporciones de los ahorros desde esta perspectiva. Seguidamente, se encuentra el artículo (ver 2), que describe el comportamiento de la Inspectoría del Trabajo como órgano de la Administración Pública, y por medio de una investigación de campo, determina que el **comportamiento organizacional**, se traduce en una situación anómala y desviada de los propósitos estratégicos, como producto de disconformidades en la estrategia organizacional. De igual forma, el artículo (ver 3) desarrollado a través de una investigación descriptiva y correlacional y el método analítico sintético, llevado a cabo en las **cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná –Ecuador**, con la determinación de existencia de una relación fuerte entre los factores psicosociales y el desempeño de los trabajadores. También se encuentra el trabajo (ver 4) con un **modelo de cuestionario estandarizado para determinar si órganos de gobierno de distinto nivel, tienen portales web de sencillo acceso** y si estos presentan documentos básicos o esenciales para evaluar independientemente la gestión que están desarrollando, como signo de transparencia en el siglo XXI. Más adelante, se presenta el trabajo de (ver 5) que establece los principios básicos de liderazgo, estudiados bajo el **paradigma hologramático** el cual, concibe a las partes en el todo y al todo en las partes, especialmente el principio de transparencia en las redes sociales y página web del CEP ULA, basado en conexión y acceso libre, oportuno y transparente. De seguido, el trabajo (ver 6) reflexiona sobre la **resiliencia en las instituciones de educación superior ante la pandemia por COVID-19** y presenta a través de una investigación documental, la necesidad de las organizaciones de reinventarse ante la incertidumbre, para obtener soluciones que permitan su funcionamiento.

Continúa en esta edición, el trabajo de (ver 7) con una aproximación teórica a las organizaciones, por medio de una revisión biblio-hemerográfica, cuya conclusión es la existencia de incertidumbre en **el futuro de las organizaciones**, siendo necesario aprender a gestionar el conocimiento y la adaptación a los cambios. Se encuentra también, el trabajo de (ver 8), con la exposición de los **elementos jurídicos y contables de la extinción de la obligación tributaria**, con aplicación de una metodología cualitativa con enfoque hermenéutico, de carácter jurídico contable, cuya conclusión especifica el tratamiento contable que debe darse a la prescripción, de acuerdo a las VEN-NIF, como forma de extinción de la obligación, ya sea que aumenten, suspendan o interrumpan sus lapsos; seguidamente, se presentan unas breves comparaciones entre solidaridad en el derecho civil, mercantil y tributario. Luego, se presenta el trabajo de (ver 9) con un análisis crítico del **experimento Artemisa –Mayabeque**, como demostración concreta de la voluntad política del Estado cubano de romper las viejas ataduras y descentralizar las atribuciones de los gobiernos sub-nacionales, concluyendo que, a pesar de tener lentos avances, el Proyecto socio-económico cubano está sometido a un debate, cuyo centro es el cuestionamiento en cuanto a quiénes corresponde propiamente y cómo administrar con mayor eficacia y eficiencia la administración pública, con vías hacia la descentralización regional y subnacional. Por último, el trabajo de (ver 10), quien abordó **la responsabilidad solidaria en la obligación tributaria, especialmente dirigida a los sujetos pasivos especiales y los responsables solidarios, con estudios en el Código Orgánico Tributario y el Código Civil**, cuyos resultados se presentan en un catálogo de sujetos pasivos especiales, el objetivo y alcance de los límites de la solidaridad tributaria. Adicional en **la sección Espacio Abierto**, se presenta un resumen de las ponencias nacionales e internacionales del **II Encuentro de la Red Venezolana de Estudios Organizacionales (Red-VEO)** que se celebró el 29 y 30 de julio, el evento contó con la participación en conjunto de los investigadores y académicos del Doctorado en Ciencias Organizacionales de FACES de la Universidad de Los Andes, la colaboración contigua de académicos del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Carabobo, Venezuela y la participación activa de investigadores de los Estudios Organizacionales (EO) de Latinoamérica como la Universidad del Rosario, Colombia; Universidad Alberto Hurtado, Chile; Universidad Técnica del Cotopaxi, Latacunga, Ecuador, entre otros.

Con la presentación de esta edición, se espera aportar al conocimiento y a la profundización en los estudios organizacionales y las teorías de las organizaciones, a través de estudios, interpretaciones, reflexiones, modelos y la reinvención permanente del conocimiento.

---

# TAXONOMÍA GENERACIONAL Y COMPORTAMIENTO DE LOS AGENTES ECONÓMICOS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

---

## **Andino, Gracia María**

Profesora Auxiliar del Departamento de Banca y Finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Máster en Administración de Empresas. Head de Medios de Pago y Servicios Financieros en Banco Hondureño del Café.

**E-mail:** gracia.andino@unah.edu.hn

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3247-4636>

## **Varela, Ramón A.**

Profesor Titular I del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas, de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Máster en Negocios Internacionales de (UNAH). Socio de firma de Auditoría Oviedo Varela & Asociados S de R.L, Participante del Doctorado en Dirección Empresarial (UNAH).

**E-mail:** ramon.varela@unah.edu.hn.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0672-545>

**Recibido:** 21-01-2021

**Revisado:** 24-05-2021

**Aceptado:** 31-05-2021

## RESUMEN

Esta investigación abordó desde el punto de vista de la taxonomía generacional, la propensión al ahorro de los agentes económicos en tiempos de incertidumbre. Se consideraron los datos de ahorros en la Banca Comercial en Honduras, estableciendo comparación de datos comprendidos entre enero y agosto del año 2019 versus datos del mismo lapso del año 2020; así como estadísticas relacionadas con el número y los saldos de cuentas de ahorro según la edad. Se trata de una investigación de corte documental, informativa, en la que se realizó revisión de literatura y de datos estadísticos disponibles principalmente en la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Finalmente, el estudio permitió establecer una aproximación a las variaciones de las proporciones de los ahorros desde la perspectiva de la taxonomía generacional.

**Palabras clave:** taxonomía generacional, ahorros, conducta del consumidor.

## GENERATIONAL TAXONOMY AND BEHAVIOR OF SAVINGS IN TIMES OF UNCERTAINTY

### ABSTRACT

*From the point of view of generational taxonomy, this research approached economic agents' propensity to save in times of uncertainty. Savings data in Commercial Banking in Honduras were considered, establishing a comparison of data from January to August 2019 versus data from January to August 2020; statistics related to the number and balances in savings accounts according to age were considered as well. This is a documentary, informative investigation which reviews the literature and statistical data available mainly in the National Commission of Banks and Insurance. Finally, the study allowed establishing an approximation of the proportions of savings from the perspective of generational taxonomy.*

**Key words:** generational taxonomy, savings, consumer behavior

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2015, Honduras se enlistó en los 55 países que conforman la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2015-2020, con el fin de incrementar el porcentaje de la población con acceso a productos financieros asequibles. Hablar de inclusión financiera en los hondureños es un tema complejo, según Borzaga (2020) en el año 2019 cerca del 81.4% de la totalidad de la población tuvo un empleo informal, caracterizado por: bajos ingresos, falta de cobertura de salud y riesgos profesionales, concentración en unidades económicas de pequeño tamaño tales como Micro y Pequeña empresa.

De acuerdo al Reporte de Inclusión Financiera presentado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros a Julio 2020, en el año 2019 el 50.3% de la población hondureña mayor de 18 años, tuvo acceso por lo menos a una cuenta de ahorros o depósito en las instituciones del sistema financiero. En este sentido, “el ahorro se puede analizar desde las perspectivas del consumo y gasto de los hogares, así como desde las implicaciones que pueden conllevar en las políticas públicas de una nación” (Lagunas y Ávila, 2018, párrafo 1).

El presente documento abordó desde el punto de vista de la taxonomía generacional propuesta por William Strauss y Neil Howe, así como Núria Vilanova, el comportamiento de los ahorros de las personas naturales en Honduras en tiempos de incertidumbre. Se consideró los datos de ahorros en la Banca Comercial, según la Gerencia de Estudios de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, así como la revisión de la literatura financiera, publicaciones y estadísticas recolectadas a través de la exploración en repositorios elaborados a tal fin.

Asimismo, se expone la metodología aplicada a este estudio y el tratamiento de la información encontrada. Seguidamente se muestran los resultados obtenidos en la recolección de información, los cuales se presentan en forma de gráficas que muestran el comportamiento de las cuentas de ahorro y los saldos de las mismas; la

cohorte generacional a que pertenecen los agentes económicos y la relación entre saldos en cuentas.

El último apartado muestra las conclusiones y recomendaciones que derivaron de los resultados obtenidos, así como las referencias bibliográficas como soporte técnico a este artículo.

## 2. Marco conceptual

En su acepción más general, los agentes económicos, partiendo de sus restricciones presupuestarias, no solo actúan como consumidores de bienes y servicios o dinamizan la demanda de estos; de acuerdo con Serrano (2017) los hogares y las empresas del sector público o privado mediante sus conductas o decisiones, ya sea en situaciones de incertidumbre o no, se convierten en oferentes de recursos económicos. Estos recursos se colocan en concepto de “ahorros” o depósitos bancarios, adquisición de títulos y otros activos financieros a cambio de una rentabilidad

Según Nava y Grossman (2018) el ahorro se refiere a aquella parte del ingreso que no se destina al consumo, en la que interviene la dimensión temporal que obliga al agente económico a tomar la decisión de renunciar a consumir en el presente con la intención de poder tener la capacidad de consumirlo en el futuro. Por su parte, Serrano (2017) caracteriza el “ahorro familiar” como la principal fuente de ahorro nacional, de la que se nutre no solo la inversión de las propias familias, sino también las inversiones realizadas por los empresarios en los diferentes sectores productivos del país y los proyectos de inversión realizados por la Administración Pública.

El sistema financiero en general, tal como lo expresa Pindyck y Rubinfeld (2010), reciben dinero prestado de los individuos y de las empresas que depositan fondos en cuentas corrientes, cuentas de ahorro y certificados de depósito. Dichas instituciones, utilizan este dinero para conceder préstamos a las familias y las sociedades a cambio de un rendimiento superior al que pagan por dichos depósitos. De acuerdo con lo expresado por

los autores antes mencionados; el ahorro es un activo que genera una corriente de dinero o de servicios que se conoce con seguridad; se consideran libre de riesgos. Con respecto al rendimiento real, este es igual a su rendimiento simple (o nominal) menos la tasa de inflación. Por su parte, el autor sostiene que: a mayor tasa de rendimiento, mayor incentivo para ahorrar.

Por consiguiente, cuando los hogares destinan parte de su renta al ahorro, estos esperan obtener un rendimiento; pero no siempre están dispuestos a asumir riesgos. Al atravesar una situación de incertidumbre o de crisis, tal como lo expresa Campos (2020), se presenta una alteración en la dinámica del mercado, provocando que el consumidor también cambie sus hábitos de consumo debido a que su escala de necesidades sufre impacto. En tiempos de crisis, de acuerdo con Manrique (2020), la conducta habitual se ve modificada; en parte por un cambio en los ingresos esperados por parte de los consumidores, y también por la percepción del riesgo asociado. Si los agentes económicos perciben incertidumbre, sus decisiones giran en torno a artículos de primera necesidad y dejan de consumir productos no esenciales.

Dada la relevancia que tienen los hogares, es importante conocer qué determina sus decisiones sobre el ahorro. Tal como lo expresa Thaler (2016) el homo economicus tienen mayores incentivos para pensar, pedir

ayuda o hacerlo necesario cuando su entorno se vuelve incierto. En este sentido, cuando se analiza el comportamiento ahorrador de las familias, se puede comprobar que la propensión media al ahorro no es uniforme entre las distintas regiones de un mismo país (Green y Hadjimatheou, 1990) o entre distintos países desarrollados (Kessler, Perelman y Pestieau, 1993), incluso por diferencias de género o presencia de escaso ahorro a cualquier edad o por la mayor probabilidad de ahorro en las edades avanzadas (Deaton, 1997).

En la pesquisa por definir, estarían las razones que conducen a entender las preferencias de los individuos, que no siempre son claras o pueden variar dependiendo de las circunstancias en la que se encuentren; los demógrafos William Strauss y Neil Howe (1991), citados por Gilburg, conocidos por su teoría sobre ciclo recurrente de generaciones en la historia; expresan que cada generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. Para los autores citados, las generaciones están conformadas por los siguientes arquetipos: Baby Boomers, Generación “X,” Generación “Y” y Generación “Z.” En este contexto Vilanova y Ortega (2016) dieron a conocer las características de la generación Post-millennial y cómo influirá en la sociedad esta nueva generación. En el siguiente cuadro se presentan los rasgos característicos de las generaciones:

**Tabla 1. Características de las Generaciones**

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generaciones “X”?	¿Quiénes son Generación “Y” o “Millennials”?	¿Quiénes son Generación “Z” o “SEIS, iGeneration, Gen Tech, Digital Natives”?
Nacido aprox. 1941-1960	Nacidos aprox. 1961-1981	Nacidos aprox. 1982-2000	Nacidos aprox. 1994-2010
Eventos que los definieron			
Post II guerra mundial, prosperidad, televisión, suburbios, derechos civiles, liberación de la mujer	Lucha contra Irán, alta tasa de divorcio, Wall Street 1980, MTV, crisis de seguridad social, despidos corporativos.	Computadores-internet, calentamiento global, disparos en escuelas, ataques terroristas, diversidad, actividades extra curriculares, boom económico de los 90	Primer Presidente que de los EEUU que han visto es negro, la legalización del matrimonio homosexual, consumo colaborativo con app como Airbnb, Blabacar, Uber; digitalización del mundo educativo
¿Cuál es su personalidad?			
Dispuesto a dar la milla extra, optimistas, positivos, amor/odio: relación con la autoridad, idealista, quiere tenerlo todo.	Ferozmente independientes, orientado a resultados, escéptico, organizan su vida alrededor del trabajo, pragmáticos, lealtad con la empresa, hemisferio izquierdo más desarrollado	Idealista busca la felicidad, conexión 24/7, trabajo en equipo, pensamiento social y activo, respeto por el otro, orientado a logro, estructurado, búsqueda de la mejor oferta de dinero, hemisferio derecho más desarrollado(creativo), excelente formación académica.	Autodidactas, creativos, sobreexpuestos a la información, innovadores y emprendedores.  Singularidad, Inteligencia Artificial; Emprendedores precoces; Irreverencia, Social

Fuente: (Vilanova y Ortega, 2016)

### 3. Metodología

La metodología utilizada se basó en la recolección y análisis de datos disponibles sobre número de cuentas, montos y saldos de los ahorros, segmentado por rangos de edad y ubicación geográfica; considerando únicamente los depósitos de las personas naturales en moneda lempira en el sector de la Banca Comercial. Se establece una relación del comportamiento de los ahorros de enero a agosto del año 2019 versus datos de enero a agosto del año 2020. La fuente primaria es la información publicada por la

Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Se tomó como referencia las estadísticas del Grupo Mutual de Costa Rica, con el fin de establecer una aproximación de las proporciones de los ahorros desde la perspectiva de la taxonomía generacional.

### 4. Resultados

En base a la información extraída de la Gerencia de Estudios de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1. Número de cuentas y saldo de los ahorros expresado en millones de lempiras

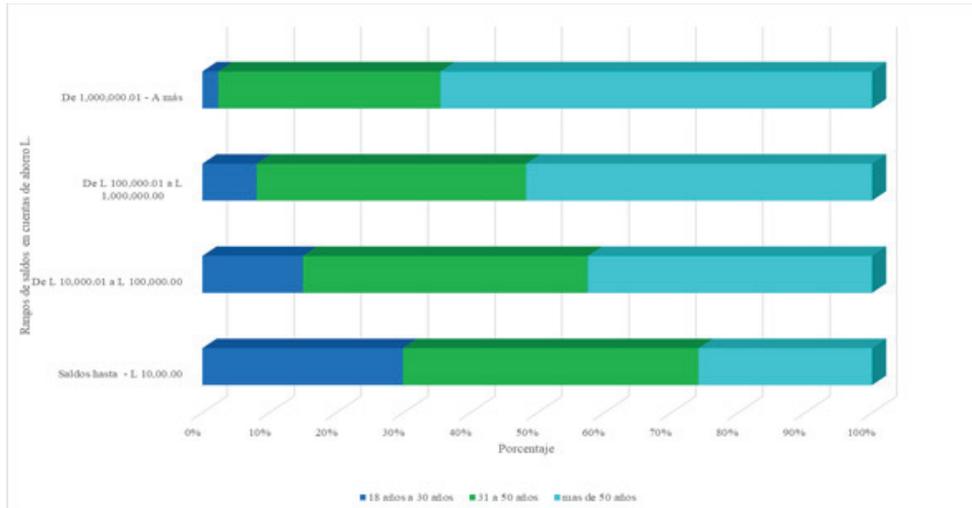


Fuente: Elaboración propia.

La figura 1, muestra un comparativo de número de cuentas y saldos de los ahorros totales en lempiras. En este contexto, se observa que hasta el mes de agosto el número de cuentas es mayor en el año 2020 en comparación con el año 2019, esta variación representa un promedio de 350,327 cuentas nuevas en el presente año. Con respecto al monto de los depósitos el

año 2020 refleja un incremento promedio de L 18,292.85 millones comparado con el año 2019. Se plantea entonces, que al atravesar una situación de incertidumbre según (Campos, 2020) se presenta una alteración en la dinámica del mercado, provocando que el consumidor también cambie sus hábitos de consumo.

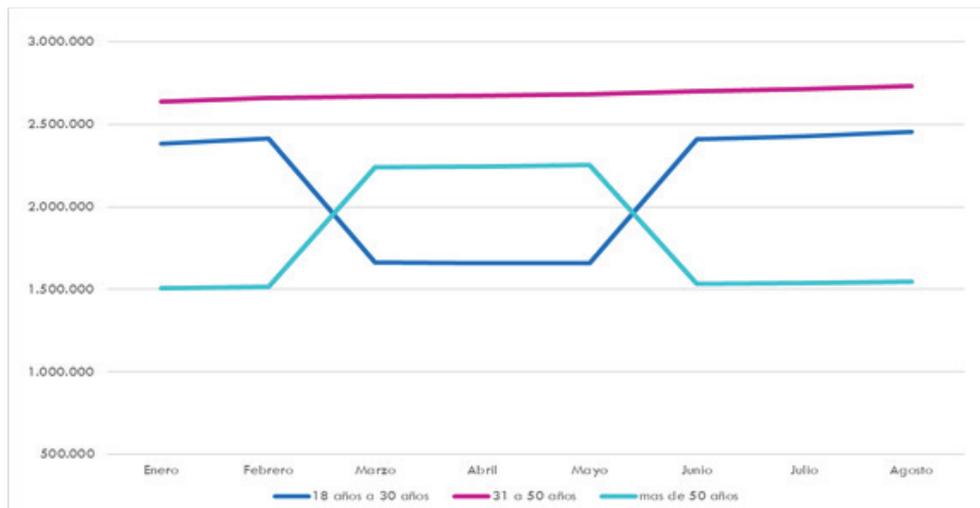
Figura 2. Saldos en cuentas de ahorro según rango de edad al mes de agosto del año 2020



Fuente: Elaboración propia.

La figura 2, refleja que en el rango de hasta L 10,000.00 el 44% de los ahorros pertenece a los agentes económicos en edades de 31 a 50 años; en el rango de L 10,000.01 a L 100,000.00 el 43% de los ahorros pertenece a los agentes económicos en edades de 31 a 50 años; en el rango de L 100,000.01 a L 1,000,000.00 el 52% de los ahorros pertenece a los agentes económicos en edades de más de 50 años y finalmente en el rango de < L1,000,000.01 el 64% de los ahorros lo realizan los agentes en edades de más de 50 años.

Figura 3. Número de cuentas de ahorro según rango de edad

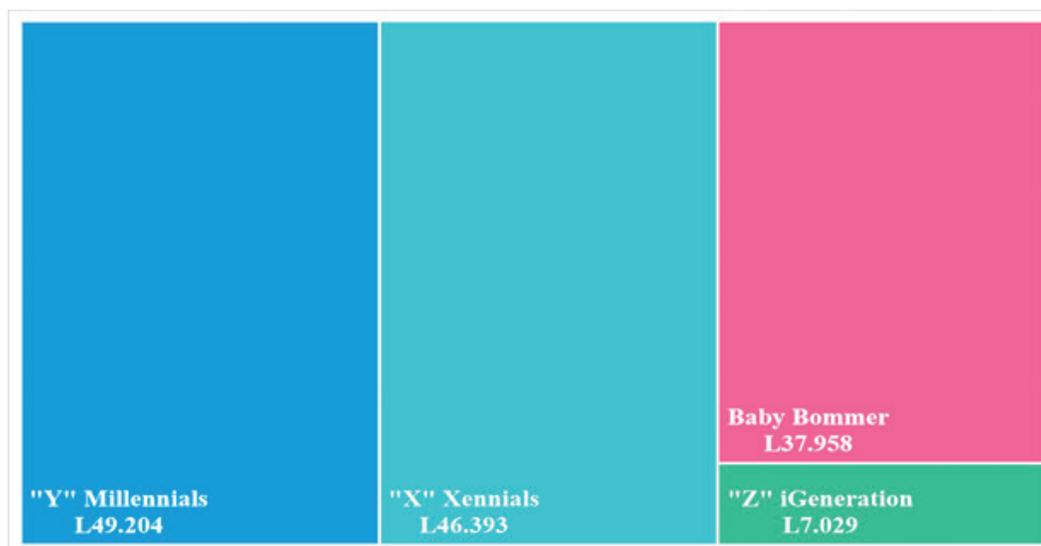


Fuente: Elaboración propia.

La figura 3, muestra el comportamiento por número de cuentas de ahorro; se observa que, según el rango de edad, los del grupo de 18 a 30 años tuvieron un decremento en los meses de marzo, abril y mayo, esto pudiera estar influenciado por las restricciones de circulación a nivel nacional y el cierre de empresas y con ello, por la

pérdida de los empleos o suspensiones laborales a este segmento. El grupo en las edades de 31 a 50 años se mantiene dentro de los promedios con tendencia al alza; en el rango de más de 50 años en los meses de marzo a mayo hubo un incremento en número de cuentas; pero se normalizó a partir del mes de junio.

Figura 4. Distribución de los ahorros de acuerdo a la taxonomía generacional



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, se contrastan la taxonomía generacional con los saldos en cuentas de ahorro al mes de agosto del año 2020; para esta relación se consideró un estudio de Grupo Mutual de Costa Rica citado por Gudiño, R. (2019), ya que es un país con características similares a Honduras y es la referencia más cercana a nivel de la región. Los Xennial y *Baby bommer* representan el 60% del total de ahorros. Estas generaciones se caracterizan por sus ideales, aspiran a tenerlo todo, son

organizados e independientes; están marcados por la crisis de Wall Street en 1980 y la burbuja inmobiliaria del 2008.

Los Millennials representan el 35% de los ahorros; en este contexto, según datos del Observatorio Laboral de México (2017) el 34.5% de esta generación ahorran; este porcentaje es similar al resultado del estudio en Costa Rica. Finalmente, la Generación Z representa un 5% de los ahorros.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos observados se puede concluir que, aunque el número de cuentas tuvo una fluctuación principalmente en los meses de marzo, abril y mayo, los saldos en cuentas de ahorro se incrementaron durante la situación de incertidumbre y no necesariamente por un aumento en la renta de los agentes económicos, quienes en el momento que perciben inestabilidad en su entorno basan sus decisiones conforme a su experiencia previa o producto de la información fluida en los diferentes medios de comunicación. En este sentido, no se puede determinar si el incentivo para ahorrar fue la tasa nominal o real, tal como lo expresa Pindyck y Rubinfeld (2010), muchas personas hacen cosas porque creen que deben hacerlas, aunque no obtengan ningún beneficio financiero o material.

La taxonomía generacional permite obtener información sobre un colectivo, y sobre cómo este interactúa o reacciona a los sucesos económicos, sociales o tecnológicos que suceden a su alrededor. Al establecer la relación con el ahorro la Generación Z es la menos representativa, son la población más joven, están en la etapa de preparación académica o están en búsqueda de su primera oportunidad de empleo. De acuerdo con sus características, se destacan por ser innovadores y emprendedores lo que implica flujo de ingresos menos constantes principalmente en sus inicios.

En cuanto a los Millennials es una generación que está siendo objeto de análisis; según Forbes (2020) representaran un tercio de la población a nivel mundial y para el 2025 el 75% de la fuerza laboral; durante la próxima década se deberá tener en cuenta su participación política, económica y cultural. Aunque sus hábitos de ahorro se deben estudiar con mayor profundidad, estos pudieran estar influenciados por que son personas idealistas y en búsqueda constante de la felicidad, por lo que buscan las mejores ofertas.

Mientras que la denominada generación Xennial y Baby Boomer lideran tanto en monto ahorrado como en saldos promedios de los ahorros; es posible que en estas edades aumenten los incentivos a ahorrar frente a los mayores riesgos de enfermedades crónico-degenerativas e incapacitantes (De Nardi, French y Jones, 2010).

## 6. REFERENCIAS

- \_\_\_\_\_ (1997), *The Analysis of Households Surveys: A Microeconomic Approach to Development Policy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Alvarado, E., y D. Duana (2018). Ahorro, retiro y pensiones: ¿Qué piensan los jóvenes adolescentes del ahorro para el retiro? *Investigación Administrativa*, 48(122). Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456055708002>
- Borzaga, C., G. Salvatori y R. Bodini (2020). Social and Solidarity Economy and the Future of Work. Recuperado en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/—emp\\_ent/—coop/documents/publication/wcms\\_573160.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—emp_ent/—coop/documents/publication/wcms_573160.pdf) (Copyright © International Labour Organization 2017.). *Journal Of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(1). 37-57. Recuperado en: <https://doi.org/10.1177/2393957518815300>
- Campos, S. (2020). Neuromarketing: ¿Cómo entender al consumidor en tiempos de incertidumbre? Recuperado en: <https://www.america-retail.com/neuromarketing/neuromarketing-como-entender-al-consumidor-en-tiempos-de-incertidumbre/>

- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), 133-153. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190/219016846007>
- De la Garza, M., E. Guzmán y M. y Gallardo (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 43 (2), 51-65. Recuperado en: 10.22206 / cys.2018.v43i2.pp51-65
- Deaton, A. (1992). *Understanding Consumption*. Oxford. UK: Clarendon.
- Gilburg, D (.2007.) Brecha de Liderazgo. Recuperado en: [www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html](http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html) - 29k.
- Green, F. y G. Hadjimatheou (1990). Regional differences in personal savings. *Applied Economics*, 22, 933-945.
- Gudiño, R. (2019). Millenials afectados quienes más ahorran. Recuperado en: <https://www.larepublica.net/noticia/millenials-serian-quienes-mas-ahorran>
- Kessler, D., D. Perelman y P. Pestieau (1993): Savings behavior in 17 OECD countries. *Review of Income and Wealth*, 39 (1). 37-49.
- Manrique, W. (2020). ¿Cómo cambian los consumidores en tiempos de crisis? Recuperado en: <https://gestion.pe/opinion/como-cambian-los-consumidores-en-tiempos-de-crisis-noticia/>
- Nava, I., y Brown, F. (2018). Determinantes del ahorro de los hogares en México: un análisis de regresión cuantílica. *Economía Teoría y Práctica*, (49). 93-117. Recuperado en: <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/492018/nava>.
- Observatorio Laboral. (2017). Recuperado en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/193799/PPT\\_IPSOS\\_MILLENNIALS\\_VF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/193799/PPT_IPSOS_MILLENNIALS_VF.pdf)
- Parkin, M. y E. Loría (2012). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. (9na ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Pindyck, R. y D. Rubinfeld (2010). *Microeconomía*. Madrid. España: Pearson.
- Publicaciones.cnbs.gob.hn. (2020). Recuperado el 7 de noviembre de 2020, de <https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/Boletines%20de%20Inclusin%20Financiera/Reporte%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%202020.pdf>.
- Serrano, J. (2017). *Entorno Económico*. Madrid; España: Pirámide.
- Thaler, R. (2016). *Todo lo que he aprendido con la psicología económica*. (Iván Barbeitos, trad.). Barcelona, España: Deusto.
- Vásquez, R. (2020). Tipo de interés real - Definición, qué es y concepto *Economipedia*. Recuperado en <https://economipedia.com/definiciones/tipo-de-interes-real.html>
- Vilanova, N. (2016). La generación Z es autodidacta, creativa, emprendedora e innovadora. Recuperado en <https://www.observatoriorh.com/formacion/36810.html>

---

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: VISIÓN DE LA EFICIENCIA DE UNA GESTIÓN

---

## **Parra, Indimar**

Profesora Universitaria. Abogada Especialista en Derecho de la Niñez y Adolescencia, en Ciencias Penales y Criminológicas y M. Sc. en Relaciones Laborales y Administración. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales-FACES de la Universidad de Carabobo.

**E-mail:** indimarkareli@gmail.com.

**ORCID:** 0000-0003-0579-2134.

## **Omaña, Carol del Valle**

Licenciada en Administración Comercial. Especialista en Computación para Educación. M.Sc. en Docencia Universitaria. Docente en Computación. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales-FACES de la Universidad de Carabobo.

**E-mail:** Delvalle43@gmail.com.

**ORCID:** 0000-0003-0517-0132.

**Recibido:** 21-04-2021

**Revisado:** 06-05-2021

**Aceptado:** 31-05-2021

## RESUMEN

Se propone analizar el comportamiento organizacional en una dependencia de la Administración Pública, específicamente, la Inspectoría del Trabajo de Maracay, estado Aragua, institución que ha presentado debilidades en el entorno laboral, tales como: desmotivación, ausentismo laboral, deficiencia en la comunicación, carencia de reglamentos de carrera y ascensos; situación que se ha materializado como insatisfacción laboral, descontento del personal adscrito e incumplimiento de las metas organizacionales. Estos aspectos, se encuentran enmarcados dentro de un contexto socioeconómico, caracterizado por el desabastecimiento, la inflación, la inestabilidad laboral y una política salarial deficitaria. Para abarcar los objetivos específicos propuestos, se empleó como metodología un diseño no experimental, fundamentado en una investigación de campo. La muestra objeto de estudio estuvo representada por catorce (14) trabajadores de la referida institución pública. En este sentido, se emplearon como técnicas de investigación la revisión documental y la encuesta, utilizando como instrumento la escala de Likert con 5 alternativas de repuesta. Las consideraciones finales, determinaron que el comportamiento organizacional, se traduce en una situación anómala y desviada de los propósitos estratégicos, considerando que el personal presenta ciertas disconformidades con la gestión de la estructura organizacional, lo que incide notablemente en la calidad de servicio prestado, por lo que se recomienda fortalecer el valor que se le da al talento humano a lo interno, para lograr una gestión más eficiente y eficaz, acorde con la misión y visión institucional

**Palabras clave:** Comportamiento, organización, talento humano, administración pública, liderazgo, clima laboral.

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN PUBLIC ADMINISTRATION: VISION TO MANAGEMENT EFFICIENCY

### ABSTRACT

*This article analyzes the organizational behavior in Public Administration, developed in the Department of Labor in Maracay-Aragua (Venezuela), an institution that shows weaknesses in work environment, such as: demotivation, work absenteeism, communication deficiencies, lack of career plans and promotions. This situation has materialized in staff job dissatisfaction and failure to meet organizational goals. These aspects are framed within a socioeconomic context, characterized by shortages, inflation, insecurity and a deficient wage policy. To cover the specific objectives proposed, a non-experimental design was used as a methodology, based on field research. The sample under study consists of fourteen (14) workers from the aforementioned public institution. The research techniques used were a documentary review and a survey, using a Likert scale questionnaire as an instrument, with 5 alternatives. The final considerations determined that organizational behavior translates into an anomalous situation and deviates from strategic purposes, considering that human talent presents certain disagreements with the management of the organizational structure, which significantly affects the service provided. Hence, it is recommended that the value of human talent to achieve efficient and effective management in accordance with the institutional mission and vision should be strengthened.*

**Key words:** Behavior, organization, human talent, public administration, leadership, work environment

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda organización es un sistema social, que se traduce en la expresión de una realidad: política, cultural y económica, donde coexisten diversos criterios que deben estructurarse en armonía, para garantizar un equilibrio dinámico y donde participa un conglomerado humano que se interrelaciona de una manera particular al realizar las actividades y funciones que les son asignadas. Cualquier intento de entender por qué las personas se comportan del modo en que lo hacen en su sitio de trabajo, requiere cierto grado de comprensión. Los gerentes emplean un tiempo considerable evaluando el ajuste entre los individuos, las responsabilidades de los cargos y la eficacia.

Las instituciones marcan las pautas y estrategias para producir mejores resultados, por lo que ellas se entienden como elementos o entidades que administran recursos, programas, proyectos, servicios y actividades. Las mismas están conformadas por personas, de cuyo comportamiento y desempeño dependen las dinámicas de comportamiento organizacional.

Por otra parte, es necesario que los directivos también se planteen conocer cómo influyen las diferencias individuales en el comportamiento organizacional, puesto que éste, dentro de la institución es complejo, debido a que es afectado por las variables del entorno y otros factores. Deben reconocer también la dificultad inherente que existe cuando se trata que las personas actúen y piensen como la entidad de mando lo desea, porque desde esa perspectiva podrían controlar los acontecimientos que se dan dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, el comportamiento organizacional es el estudio del ejercicio y de las actitudes de las personas en el seno de las instituciones. Este campo centra su análisis en cómo el desempeño de los trabajadores contribuye o disminuye la eficacia y productividad del mismo y comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al

nivel individual del trabajador), sobre este campo se resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los trabajadores, su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo.

Cabe destacar entonces, que el comportamiento organizacional no es más que la conducta moral que manifiesta cada individuo en su puesto de trabajo conociendo la misión, los valores, el método de la estructura para el logro de los objetivos o metas fijadas por la organización; por tanto, es necesario trabajar logrando la solidez en el funcionamiento de la misma, donde las expectativas de los miembros correspondan con los principios del trabajo influyendo en ellos de manera poderosa y contando con la cooperación de todos.

En este sentido, es importante recordar que el comportamiento organizacional considera algunos elementos vitales para el funcionamiento de una organización, entre los que se destacan: comunicación efectiva, establecimiento de metas, objetivos claros y precisos, clima organizacional adecuado, motivación y grandes expectativas de logro.

Los gerentes deben estar seguros de que sus organizaciones serán prósperas y para ello se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en los puestos de trabajo y éste será entendible sólo cuando se analiza de manera holística, sistémica y multidisciplinaria, en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

Con atención a lo descrito, el presente trabajo científico persigue analizar el comportamiento organizacional en una Institución de la Administración Pública, la Inspectoría del Trabajo de la Ciudad de Maracay, Estado Aragua, a los efectos de determinar las debilidades que caracterizan la relación de los trabajadores (as) vs organización en el contexto socioeconómico actual, sustentándolo en una investigación de campo apoyada con indagaciones de tipo

documental, enmarcada en un paradigma cuantitativo.

Siendo así, esta investigación a los efectos de resaltar la identidad epistémica de los estudios organizacionales, va a enfocarse en el análisis de un fenómeno organizacional (comportamiento de los servidores públicos) a fin de destacar que tan efectiva puede ser la institución pública objeto de estudio, considerando que cada organización es única y los fenómenos que se estudian tienen características diferentes, situación está que justifica el aspecto ontológico de la organización y su relación con sociedad, entiéndase trabajadores y empleadores como protagonistas de la relación laboral conforme a lo previsto por la legislación que regula la materia.

De igual modo cabe precisar, que la orientación epistemológica estará destinada a exaltar la fuente de información obtenida de los propios funcionarios (as) de la institución pública *in comento*, además de ser fortalecida por el conocimiento del espacio que tienen las investigadoras, sus interacciones con los funcionarios (as) públicos y la percepción que han obtenido en razón de los expedientes administrativos iniciados en esta instancia administrativa. Esta relación entre la investigadora y la realidad abordada permitirá concretar la visión ontológica.

En esta simbiosis de ontológico y epistemológico, se estará ubicando el contexto “empírico realista,” dado que se estará revelando el resultado de las encuestas que revela el sentir de los funcionarios públicos, para la valoración de las experiencias y su utilización en el comportamiento organizacional.

En efecto, es sabido a partir de las distintas teorías para abordar los estudios organizacionales, se concibe una mirada mecánica de las organizaciones. Ello así, la Teoría del comportamiento, representada por Simon, March y Cyert, aportó teóricamente a la lectura de la organización desde una racionalidad moderada: las decisiones programadas y no programadas, la organización como sistema decisorio,

el equilibrio organizacional, el foco de atención, la atención secuencial de metas, la flexibilidad organizativa, la solución de problemas, el aprendizaje organizacional, la organización como coalición política, y las variables de la incertidumbre y de la ambigüedad al momento de saber tomar decisiones. El análisis se centra en el individuo y la organización, asumiendo al hombre desde un enfoque administrativo como un ser capaz de tomar decisiones en ambientes de incertidumbre o racionalidad limitada. (Morales,2012)

En consecuencia, esta teoría es un punto de referencia que permitirá dar respuesta a las necesidades del ser humano en las organizaciones, dado que es lógico entender que éste como actor incide notablemente en la gestión social, el desarrollo económico y social de un territorio, y en el caso de la investigación planteada lo ocurrido en la institución pública objeto de estudio es de vital importancia para el entorno del mundo laboral, en el cual convergen intereses de los trabajadores y patronos por ser el trabajo un hecho social.

## 2. Desarrollo

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

Es sabido y por todos conocidos que el concepto de organización ha cambiado y se ha consolidado. En este sentido, (Chiavenato,2011), define a la Organización como una asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados conociéndose que las instituciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

Sin embargo, lo interesante es analizar

como las personas en este sistema social, como expresión de una realidad: política, cultural y económica, sea cual fuere su fin, interactúan entre sí, basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

En este contexto los gerentes quieren estar seguros de que las estructuras podrán soportar mucho tiempo y para ello se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando se analiza de manera holística, sistémica y multidisciplinaria en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

Además, hay que destacar que los líderes necesitan tener buenas habilidades con la gente y canalizar las inquietudes de sus trabajadores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de las instituciones (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que obtengan. Así las cosas, y en el entendido de estos aspectos la presente investigación, se enfoca la realidad de una organización perteneciente a la Administración Pública, la Inspectoría del Trabajo, ubicada en Maracay, Estado Aragua, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo que regula las situaciones y relaciones laborales entre patrono y trabajadores en Venezuela, derivadas del trabajo como hecho social.

Actualmente, la referida institución pública está presentando debilidades en el entorno laboral y el comportamiento de sus trabajadores (as), entre las cuales se pueden mencionar: desmotivación, altos índices de ausentismo, deficiencia en los canales de comunicación, carencia de planes de carreras y ascensos acordes al perfil laboral, falta de actualización de los manuales de normas y procedimientos sobre la captación, incorporación y selección del nuevo talento humano. Todos estos aspectos, han incidido

negativamente en la conducta del recurso humano, su desempeño laboral y por ende la eficiencia de una gestión institucional, situación está que en definitiva se traduce como un inadecuado comportamiento organizacional.

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

De igual manera, hay indefinición de un estilo de liderazgo idóneo debido a que los inspectores jefes son nombrados por periodos de tiempo muy cortos dificultando la continuidad de los procedimientos y el logro de mejoras internas en el comportamiento y compromiso de los trabajadores (as). Por otra parte, en cuanto a la remuneración y beneficios contractuales son inadecuados pues las necesidades básicas de los funcionarios están insatisfechas, así mismo hay carencia de las condiciones ambientales necesarias para el óptimo desarrollo de las tareas laborales que permitan el cumplimiento de las metas organizacionales.

Dada las condiciones que anteceden, se realizó una nueva intervención de auditoría interna en función a los expedientes y procedimientos en trámites que cursaban en las distintas Salas y Unidades la Inspectoría del trabajo del Estado Aragua, la cual se efectuó en el periodo desde 16/09/2018 hasta 19/11/2018, resultando lo siguiente: insatisfacción laboral y descontento del

talento humano que se convierten en incumplimiento de las funciones y actividades y por ende retardo de los lapsos procesales, generando que la gestión en la referida institución deje mucho que decir, en donde afloran grandes irregularidades producto de los muchos factores que se han dejado de corregir tales como el ausentismo elevado, el retardo en las ejecuciones y decisiones de las distintas solicitudes, reclamos y procedimientos que realizan los usuarios y usuarias del ente.

En el contexto anteriormente descrito, se consideró plantear una investigación de campo apoyada con indagaciones de tipo documental, enmarcada en un paradigma cuantitativo, a los efectos de indagar con relación al fenómeno planteado.

En este mismo orden de ideas, el nivel de investigación estuvo pautado en el aspecto “descriptivo,” con la finalidad de obtener datos precisos y confiables que permitieran determinar el comportamiento de los empleados en el área de estudio seleccionada. Ahora bien, la población y muestra que se empleó, estuvo representada por la cantidad de catorce (14) funcionarios (as), seleccionados en cada una de las salas que conforman la institución pública en cuestión, lo cual representó el 100% de la población, considerando que la autora no realizó extracción muestral, debido a que la población es finita, pequeña y de fácil acceso. En virtud de lo anteriormente descrito, la técnica de estudio, estuvo representada por la observación directa a los efectos de tener unas visiones amplias del comportamiento de los funcionarios (as) seleccionadas.

De igual forma, el instrumento que se empleó para la recolección de los datos fue el cuestionario con la modalidad de opciones de respuesta de tipo cerrada, las cuales se midieron con las variables operacionalizadas mediante una escala de Likert, y cuya validez y confiabilidad se determinó con el coeficiente alfa de Cronbach.

Con lo anteriormente indicado, las investigadoras buscaron materializar la comprensión del comportamiento

organizacional y sus implicaciones en las gestiones gerenciales en la Institución objeto de estudio.

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

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

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

## 2.2. Objetivos de la investigación

### *Objetivo general*

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

### *Objetivos específicos*

1. Diagnosticar el comportamiento organizacional que se evidencia en la Inspectoría del Trabajo de Maracay.
2. Determinar la eficacia de los trabajadores de la Inspectoría de Maracay en el cumplimiento de las funciones asignadas.
3. Resignificar la conceptualización del comportamiento organizacional en la Administración Pública.

## 2.3. Metodología

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

En cuanto al nivel de la Investigación

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

### **Población y muestra**

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

**Cuadro 1. Distribución de la Población**

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

Fuente: Autoras (2021).

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

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

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

El instrumento de recolección de datos que

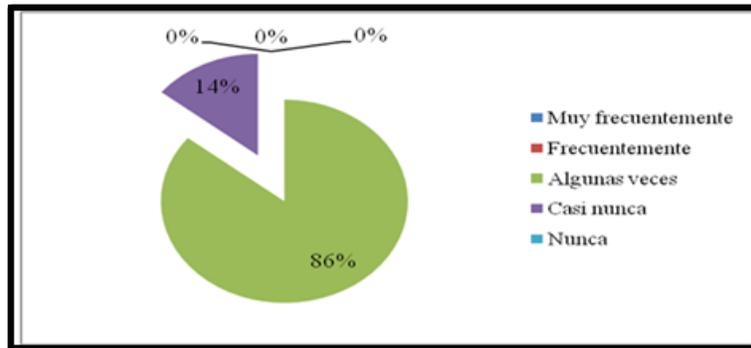
se utilizó es el cuestionario, cuyas preguntas se diseñaron con la modalidad de opciones de respuesta de tipo cerrada, las cuales miden las variables operacionalizadas mediante una escala de Likert, considerada como un conjunto de ítems presentado ante los cuales se pide al sujeto que exteriorice su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

### **2.4. Análisis de datos**

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

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

**2.4.1. Ítems. La Gestión del Talento Humano es efectiva dentro de la Institución. Gráfico 1.**

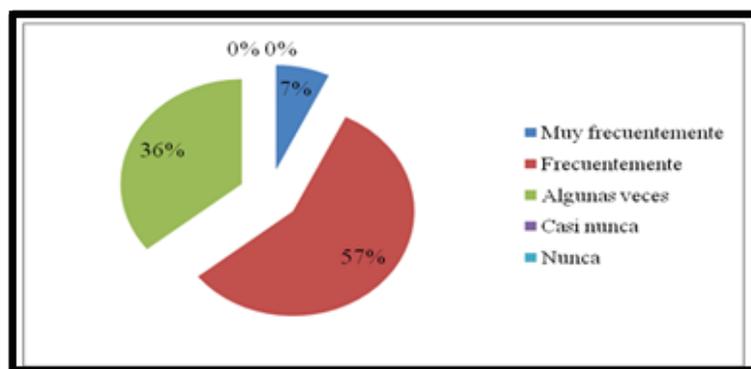


Fuente: Elaboración propia (2021).

La gestión del Talento Humano, se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente, esto demuestra que hay debilidad en este aspecto, dado que los encuestados en un (86%) señalaron que “algunas veces” solo se hace efectiva la gestión de Talento Humano, por lo que es necesario una revisión para lograr que se cumplan todos los trámites y procedimientos que caracterizan la política de ingreso,

con el cumplimiento de los requisitos y perfiles idóneos, y más cuando los mismos prácticamente son centralizados a nivel del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo (MPPPST), aspecto éste que representa una gran desventajas para atender los procesos administrativos y satisfacer las necesidades y requerimiento de sus trabajadores (as). La creación de una Dirección Estatal no ha representado una solución para estos efectos.

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

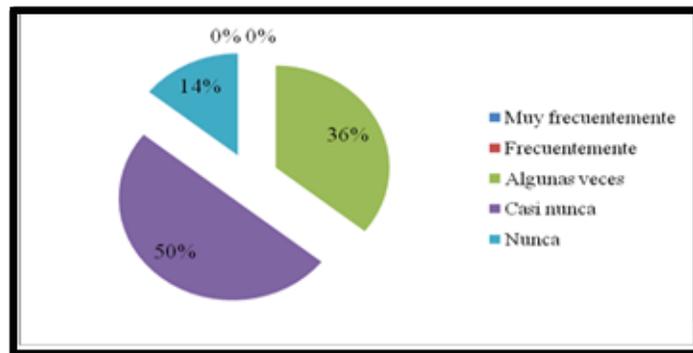


Fuente: Elaboración propia (2021).

Se evidencia un alto ausentismo laboral, considerando que un 57% de los encuestados afirma que es una situación frecuente, lo cual permite deducir que hay fallas en la asistencia del personal, bien sea por reposos o abandono de trabajo, situación está que

influye en la respuesta que le pueda dar la institución al administrado. Estos aspectos al ser tramitados centralizadamente no reciben adecuadas respuestas, por lo que se percibe en forma constante.

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

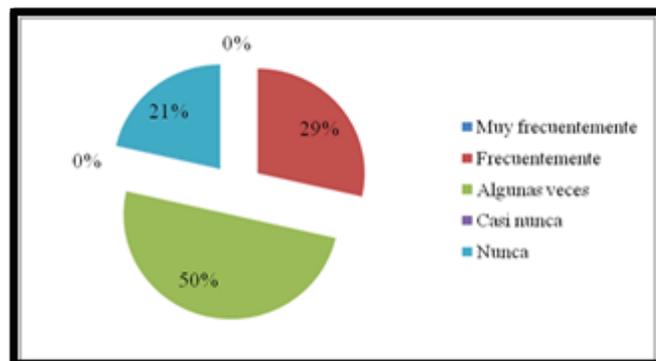


Fuente: Elaboración propia (2021).

Estos resultados demuestran que la rotación de personal no es manejada de manera efectiva de acuerdo a lo referido por el 50% de los trabajadores encuestados, por lo tanto, no genera el impacto positivo

y deseado dentro de la institución, dado que dichos trabajadores son ubicados en otras áreas de trabajo sin tomar en cuenta su capacitación, perfil para el cargo y desempeño.

2.4.4. Ítems. Considera que la eficiencia está presente en la aplicación de los procedimientos solicitados ante esta institución pública. Gráfico 4.

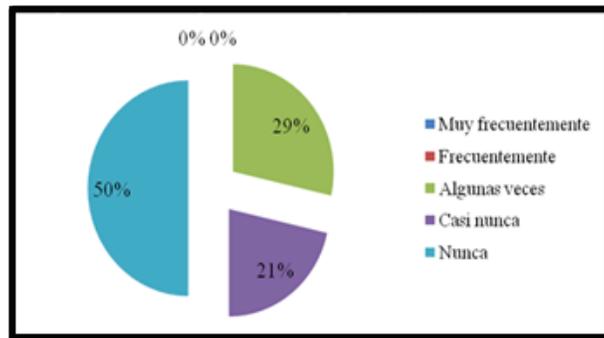


Fuente: Elaboración propia (2021).

Estos resultados permiten deducir que los procedimientos administrativos que presta la institución son de calidad baja por lo que los trabajadores (as) perciben en un (50%) que los usuarios están inconformes con el servicio prestado por la Inspectoría del estado Aragua, ante la falta de respuestas oportunas y adecuadas tanto a los

empleadores como trabajadores, lo cual está distante de la misión establecida en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores (as), que es garantizar la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores venezolanos ante violaciones flagrantes derivadas del trabajo como hecho social.

**2.4.5. Ítems. Se aplican con efectividad los canales de comunicación entre las Gerencias y los trabajadores y trabajadoras de la Inspectoría. Gráfico 5.**

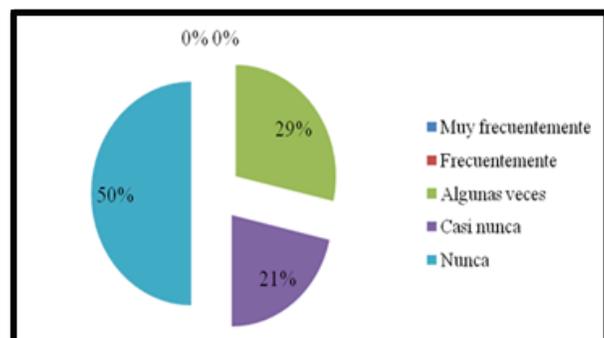


Fuente: Elaboración propia (2021).

La labor comunicativa basa su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica. No obstante, hay un quebrantamiento en los canales y estrategias de comunicación,

dado que los trabajadores (as) en un (50%) señalaron que nunca se percibe una buena comunicación entre la Gerencia y los trabajadores (as), lo que es determinante para el liderazgo de un gerente, aunado a las complicaciones que surgen para la organización del trabajo.

**2.4.6. Ítems. Hay un buen Trabajo en Equipo dentro de la Inspectoría, que permita el desarrollo de las diferentes actividades. Gráfico 6.**

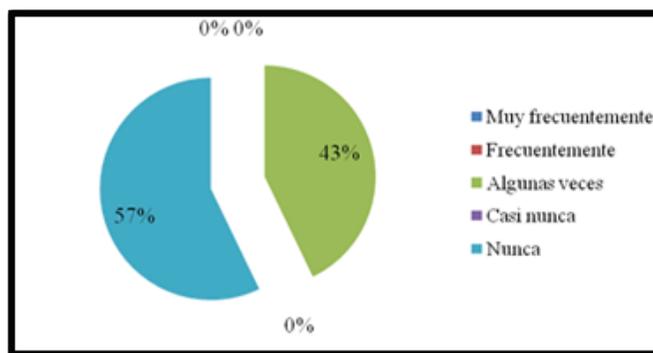


Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla el 50% de los encuestados expresó que Frecuentemente hay un buen trabajo en equipo dentro de la Inspectoría, el 29% opina que algunas veces hay un buen trabajo en equipo, mientras el 21% indicó que casi nunca, situación que permite deducir que a pesar de las debilidades

que presenta la Inspectoría hay trabajo en equipo. Los equipos de trabajo dan vida a las organizaciones, de gran parte de ellos depende el logro de los objetivos. Por tal motivo, son numerosos los beneficios que ofrece el trabajo en equipo tanto para la institución como para sus trabajadores (as).

**2.4.7. Ítems. El ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones dentro de la Inspectoría. Gráfico 7.**

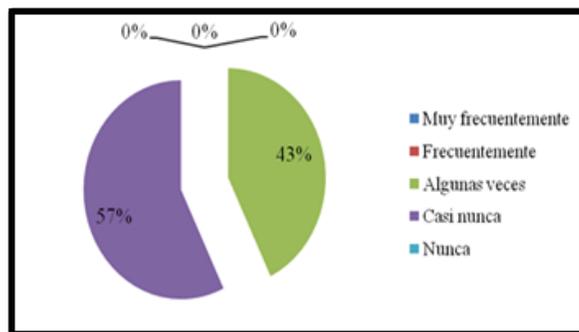


Fuente: Elaboración propia (2021).

El 57% opinaron que **nunca** el ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones dentro de la Inspectoría, por su parte el 43% restante dice que **algunas veces** el ambiente laboral es propicio para el desempeño de sus funciones. Contar con unas características medio ambientales negativas en el lugar de trabajo, como son: iluminación insuficiente, calor, ruido ambiental, infraestructura colapsada

(filtraciones), baños inoperativos, sin condiciones sanitarias, suministro de agua precario, inadecuada distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los instrumentos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos y dispuestos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

2.4.8. Ítems. Realiza la Inspectoría actividades de crecimiento personal para afianzar una autoestima adecuada en los trabajadores y trabajadoras. Gráfico 8.

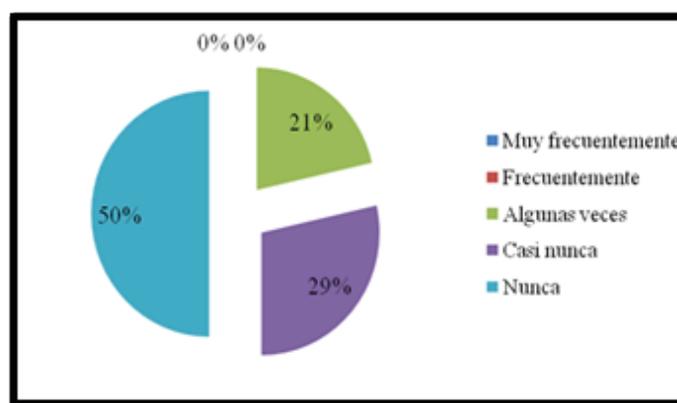


Fuente: Elaboración propia (2021).

Los encuestados dicen que **casi nunca** (57%) la Inspectoría de Maracay realiza actividades de crecimiento personal para afianzar una autoestima adecuada en los trabajadores y trabajadoras, por su parte el 43% opina que **algunas veces** realizan actividades de crecimiento personal para afianzar una autoestima adecuada, esto permite deducir que la institución ha dejado

atrás los planes de crecimiento profesional para afianzar la autoestima de los trabajadores, es importante que el personal tenga una autoestima adecuada ya que eso repercute en la calidad y cantidad del trabajo que desarrolla y en las diferentes relaciones que éste implica (entre compañeros, con los jefes, o usuarios).

2.4.9. Ítems. Existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de la institución. Gráfico 9.

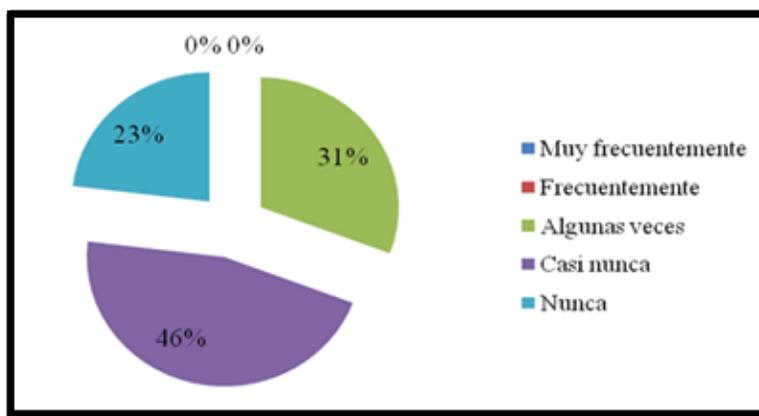


Fuente: Elaboración propia (2021).

Los trabajadores encuestados opinaron que **Nunca** existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de la institución, por su parte el 29% dice que **Casi nunca** existe posibilidad de crecimiento profesional en la Inspectoría del trabajo; finalmente el 21% restante expresó que **algunas veces** existe posibilidad de crecimiento profesional dentro

de la institución. Esta situación permite deducir que influye en el trabajador ya que piensa que no tiene mayores posibilidades de mejorar en su ámbito laboral por lo que se traduce en una desmotivación que se ve reflejada en el servicio que presta la Inspectoría.

2.4.10. Ítems. ¿Considera usted que está conforme por la remuneración recibida?  
Gráfico 10.

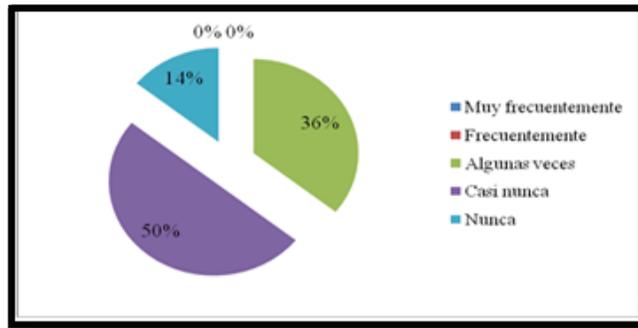


Fuente: Elaboración propia (2021).

Los encuestados dice que **Casi Nunca** están conformes por la remuneración recibida, un 31% señaló que **Algunas veces** están conformes con la remuneración, mientras que un 23% expresó que **Nunca** está conforme con la remuneración recibida. El término remuneración se utiliza para

hacer referencia a todo aquello que una persona recibe como pago por un trabajo o actividad realizada; el tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc.

2.4.11. Ítems. Los ascensos dentro de la institución se realizan en forma periódica a través de las evaluaciones. Gráfico 11.

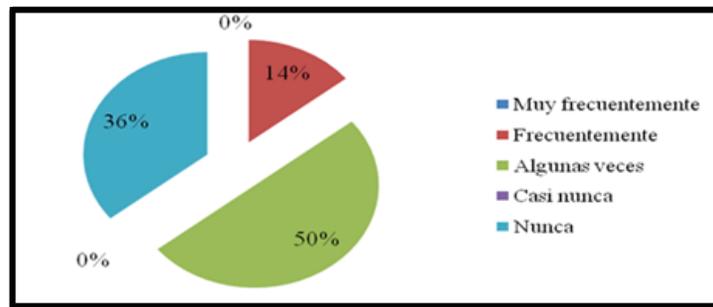


Fuente: Elaboración propia (2021).

Los encuestados dicen que **nunca** los ascensos dentro de la institución se realizan en forma periódica a través de las evaluaciones, el 29% dice que **algunas veces** se realizan evaluaciones periódicas para los ascensos, por su parte el 21% dice que **casi nunca** se hacen evaluaciones para

los ascensos. Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, así como su crecimiento profesional dentro de la institución.

2.4.12. Ítems. Con que frecuencia siente usted motivación al realizar sus funciones dentro de la Inspectoría. Gráfico 12.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Los trabajadores encuestados expresaron que **algunas veces** sienten motivación al realizar sus funciones dentro de la Inspectoría. Por su parte un 36% opina que **nunca** siente motivación al realizar sus funciones, finalmente el 14% restante dice que **Frecuentemente** siente motivación al realizar sus funciones dentro de la institución.

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

### 3. REFLEXIONES FINALES

Desarrollados los objetivos específicos del presente estudio, se concluye lo siguiente: El mundo actual se ha caracterizado por cambios radicales que marchan a la par de procesos de transformaciones socioeconómicas, en el cual, el logro adecuado de un comportamiento organizacional, constituye el instrumento para alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia. Por ende, un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se haya gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la conforman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación, y la pertenencia.

El estudio de campo realizado, bajo el enfoque epistemológico y ontológico expresado ha permitido percibir las vivencias y experiencias de la población encuestada, funcionarios (as) que han manifestado su disconformidad con aspectos esenciales dentro de un entorno de trabajo, remuneración, ambiente laboral, factores psicosociales, oportunidades de crecimiento, los cuales son determinantes para la gerencia de una organización y el cumplimiento de los planes de gestión.

En este sentido, siendo que el comportamiento organizacional que se evidencia actualmente en la Inspectoría del Trabajo en Maracay presenta debilidad y distorsión sistemática, debido a que el talento humano presenta ciertas inconformidades con las respuestas que reciben de sus directores y gerentes, situación ésta que quedó comprobada por la insatisfacción laboral, ausentismo, falta de identificación con los valores de la organización, lo cual se traduce en resultados que han afectado el rendimiento del personal y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en un clima laboral emocionalmente desfavorable, lo que sin duda puede generar conflictos, afectar el trabajo en equipo, que en este caso específico no se ha manifestado, e incidir en la productividad de una institución pública que tiene encomendada una importante misión a nivel de las relaciones laborales en Venezuela

El análisis del comportamiento organizacional de esta institución permite afirmar que las organizaciones de la administración pública, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural, y otras. Dicho entorno incide sobre las características y el comportamiento de dichas organizaciones, y éstas a su vez inciden, en cierto grado, sobre su entorno.

Una institución socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de identificar los intereses y necesidades de diferentes partes, como son: los directivos, los prestadores de servicios, los usuarios, el gobierno y la comunidad. Esto se logra si, si los equipos orientan su poder y capacidades a las necesidades del colectivo y no de las suyas propias. Por ello, se deben implementar los modelos adecuados en el manejo de la Organización, lo cual resulta indispensable, alguno de ellos es, según (Hodgetts, 1995), citado por (Berry, 2011): a) De participación y delegación de autoridad, b) Custodia, c) De Apoyo (Liderazgo). D) Colegiado (propósito común).

Esta es la realidad de una organización en el mundo del trabajo, en un espacio determinado y en un momento caracterizado por profundas contradicciones económicas y políticas que afectan notablemente al talento humano como piezas fundamentales de una gestión social, entendida esta como una práctica esquematizada orientada a la acción y a la solución de problemas de la administración, tal como lo afirma Dávila (2002).

#### 4. RECOMENDACIONES

- Luego de haber desarrollado cada uno de los objetivos de esta investigación y tomando en cuenta las conclusiones resultantes se recomienda:

- Tomar en cuenta y reconocer el valor que tienen los trabajadores y trabajadoras dentro de la institución, ya que de ellos depende en gran parte el éxito de la misma.

- Mejorar el proceso de comunicación de los Directivos, jefes y los subalternos, permitiendo la retroalimentación para desarrollar las actividades de la institución; se debe estimular la participación de los trabajadores (as) en la toma de decisiones lo que genera confianza.

- Desarrollar acciones para establecer un sistema de salud ocupacional acorde con las características propias de la sociedad venezolana, enfocado en la disminución del estrés laboral.

- Activar un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral: delegados de Prevención, Comité de Salud y Seguridad Laboral, Programa de Salud y Seguridad Laboral, Vigilancia Epidemiológica y Servicio de Salud y Seguridad Laboral.

- Fomentar las reuniones de equipo y periódicas con los trabajadores (as) para promover la participación, el intercambio de ideas y motivar el desempeño de su personal.

- Trabajar continuamente en el análisis del comportamiento organizacional, específicamente en la medición periódica del clima laboral para así identificar como va evolucionando el talento humano.

- Establecer mecanismos administrativos efectivos para el proceso de ingresos y ascensos dentro de la Inspectoría del trabajo del estado Aragua.

- Aplicar expeditamente lineamientos sancionatorios para las ausencias en el puesto de trabajo que no estén debida y claramente justificadas.

- Actualizar a los nuevos tiempos los sistemas de información gerencial además mejorar y simplificar los procedimientos de Denuncias de Despidos Injustificados, Reclamos y Supervisiones Integrales, así como también los distintos programas administrativos para facilitarles el trabajo y poder brindar a los usuarios (as) de la institución una atención más rápida y con calidad para que este quede satisfecho con la ejecución de su trámite o procedimiento.

- Rescatar aspectos de la conceptualización del comportamiento organizacional para analizar el efecto del ambiente de la institución, sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. Así como también, las teorías en las que se sustenta el comportamiento organizacional.

#### 5. REFERENCIAS

Abreu, I. (2012). Lineamientos Estratégicos para la optimización del comportamiento organizacional en los empleados de la empresa Remavenca, C.A. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA. Núcleo Distrito Capital.

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración (2da. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Metodología Científica. Caracas, Venezuela: Alce.
- Berry, (2011) Clima organizacional. Barcelona, España: Océano Centrum.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill.
- De Berrios, Omaira, Briceño de Gómez, María (2009). Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to nivel. Visión Gerencial. Mérida Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545882009>.
- Méndez, J. Investigación del Comportamiento (3era ed.) México DF: McGraw Hill
- Universidad de Carabobo (2011). Normativas para trabajos de Investigación. Valencia: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Morales, M (2012). Los estudios Organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. Medellín, Colombia: Ad Minister. Universidad EAFIT.

---

# FACTORES PSICOSOCIALES Y EL DESEMPEÑO EN LAS COOPERATIVAS DEL ECUADOR

---

## **Mario Fernando Navarrete Fonseca**

Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. Estudiante de Doctorado en Ciencias Organizacionales, Universidad de los Andes, Venezuela. Máster en Gestión de Talento Humano, Ecuador.

**E-mail:** mario.navarrete4890@utc.edu.ec.

**ORCID:** 0000-0002-3104-0692

## **Gloria Evelina Pazmiño Cano**

Profesora Asociado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. Estudiante de Doctorado en Ciencias Organizacionales, Universidad de los Andes, Venezuela. Magíster en Administración de Empresas, Ecuador.

**E-mail:** gloria.pazmino@utc.edu.ec.

**ORCID:**0000-0002-7967-8214

## **Walter Ramiro Jiménez Silva**

Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Estudiante de Doctorado en Administración, Universidad Nacional de Rosario - Argentina. Magister en Gestión Estratégica Empresarial – MBA, Ecuador.

**E-mail:** walterrjimenez@uta.edu.ec.

**ORCID:** 0000-0001-8373-3549

**Recibido:** 11-05-2021

**Revisado:** 11-06-2021

**Aceptado:** 30-06-2021

## RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná -Ecuador, y se propone determinar la incidencia de los factores psicosociales adversos en el desempeño de los trabajadores. Se emplea una investigación descriptiva y correlacional y el método analítico sintético; la población es 87 trabajadores que cumplen labores en las 12 instituciones crediticias. Se muestra que existe una relación fuerte entre los factores psicosociales y el desempeño de los trabajadores.

**Palabras clave:** Economía urbana; relaciones entre trabajadores y empresas, gestión del personal; condiciones laborales.

## SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL FACTORS AND THEIR INCIDENCE ON WORKER PERFORMANCE AT CREDIT UNIONS IN ECUADOR

### ABSTRACT

*This research was carried out in the savings and credit unions of the La Maná municipality in Ecuador. Its objective was to determine the incidence of adverse social and psychological factors in the performance of workers. Descriptive and correlational research and the synthetic analytical method are used. The population is 87 workers from 12 credit institutions. It is shown that there is a strong relationship between social and psychological factors and worker performance.*

**Key words:** urban economy; worker-company relations, staff management; working conditions.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales laborales (como x, y, z ...) están presentes en las empresas del mundo; países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Austria, y demás desarrollados destinan grandes cantidades de recursos a la investigación y búsqueda de soluciones para mejorar sus economías, pues al paso del tiempo los crecientes niveles de competitividad y los cambios tecnológicos han generado que las exigencias y requisitos al desempeñar un puesto de trabajo sean totalmente diferentes a los de años atrás. Hace más de una década la Organización Mundial de la Salud (OMS) señalaba que en estos países la disminución de la actividad física debido a la tecnificación de los procesos, era un factor crucial en el incremento de los riesgos psicosociales en el trabajo.

En los últimos años se ha llevado a cabo diversos estudios específicos de diseño transversal; a través de los cuales se ha demostrado la importancia de los problemas de presión arterial alta y las enfermedades cardiovasculares en grupos de trabajadores de empresas de México, Brasil y Colombia y la distribución diferencial entre grupos de trabajadores expuestos y no expuestos a condiciones psicosociales negativas, tales como tensión en el trabajo, sobrecompromiso e inseguridad laboral. Algunos estudios resaltan el interés en los sectores económicos en crecimiento, tales como el de servicios y la economía (Organización Mundial de la Salud, 2008).

En el contexto nacional la Constitución de la República del Ecuador (2008), tiene un ligero acercamiento hacia los factores psicosociales laborales por medio del Artículo 33, donde señala que el Estado garantiza a las personas trabajadoras retribuciones justas, y un trabajo en un ambiente y condiciones que garanticen la permanencia de su salud e integridad. Ello evoca el Ministerio de Relaciones Laborales, que señala que cada vez se presentan más casos de enfermedades mentales asociadas al ámbito laboral, pues las condiciones del ambiente denominadas como "factores psicosociales" afectan

el desempeño de los trabajadores. Ello genera la aparición de alguna enfermedad o la agudización de algún padecimiento en los trabajadores. Varios trastornos como la depresión, insomnio, ansiedad, irritabilidad, entre muchos otros se asocian a este tipo de riesgo, ello es ratificado por Monroy y Juárez (2019) quienes agregan que sus efectos no se limitan exclusivamente a la salud mental y física de los trabajadores, sino que trascienden al ámbito empresarial y por asociación, repercuten en la economía del país.

En las empresas de economía social y solidaria el tema de propiciar factores psicosociales favorables, además de significar la búsqueda de mejoramiento organizacional, se enmarca dentro de sus principios fundamentales, siendo visto como una obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la entidad hacia la sociedad en su conjunto; en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haber sido causados a ésta (en sus personas o en su patrimonio común) por la actividad de la empresa en el área y horas de trabajo correspondiente. De esta manera, el rendimiento laboral está relacionado con las reacciones a dichas condiciones por el agotamiento físico de los trabajadores (Barba y Gavilánez, 2016).

En el cantón La Maná actualmente operan doce cooperativas de ahorro y crédito, mismas que prestan sus servicios de intermediación financiera a sus socios de la zona centro y aledañas; supervisadas y gestionadas de acuerdo a la modalidad de Economía Popular y Solidaria, que es una forma de coordinación económica en la que se privilegia el bienestar del ser humano, por encima de la acumulación de capital; en ellas actualmente se encuentran laborando 87 personas. Como sucede en todo establecimiento económico, las personas que allí laboran son vulnerables a la presencia de factores psicosociales que pueden estar afectándolos, debido a la exposición de componentes que se encuentran dentro del ambiente de trabajo como lo son: la inconformidad de los colaboradores frente al estilo de liderazgo ejercido por los gerentes o representantes

de las correspondientes cooperativas de ahorro y crédito, debido a que prácticamente sus criterios no son considerados en la toma de decisiones, que implican cambios relacionados con su puesto de trabajo, como por ejemplo, cargas horarias extenuantes asociadas al cumplimiento de metas semanales y mensuales.

La mencionada inconformidad genera presión y desmotivación al no alcanzarse las metas. Otro de los aspectos negativos que se pudo apreciar son los conflictos en las relaciones interpersonales, en parte generados por confusiones o diferencias de criterios entre compañeros de trabajo, dando lugar a un clima hostil que hace que el trabajo en equipo carezca de la sinergia que debería tener para alcanzar resultados satisfactorios; tales situaciones podrían derivar en mayor estrés, fatiga mental y física y otras repercusiones que pueden afectar de manera directa la salud del colaborador y su desempeño en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las causas identificadas son la inexistencia de un diagnóstico para conocer el impacto real de los factores psicosociales entre los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la no socialización y la ausencia de talleres enfocados a concientizar sobre los peligrosos efectos que pueden ocasionar sobre el rendimiento laboral factores como el dolor de espalda, y/o conductas sociales no empáticas o poco agradables entre los trabajadores. Además, el desconocimiento de los trabajadores sobre las consecuencias silenciosas del impacto de estos factores en su vida, hace que no tomen las medidas necesarias para contrarrestar estos efectos negativos en su rendimiento laboral.

Las variables de estudio fueron: los factores psicosociales (interacciones entre el trabajo/medio ambiente, satisfacción en el empleo, condiciones laborales de su organización, capacidades del trabajador, necesidades personales y sociales, cultura, situación personal fuera del trabajo) y el desempeño (retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación a las tareas asignadas, habilidades de los trabajadores, capacitación y desarrollo

constante, estabilidad laboral, clima organizacional y expectativas del trabajador). El análisis de los diferentes factores facilita la comprobación de la hipótesis planteada en el estudio.

## 2. Referentes Teóricos

### 2.1. Origen y evolución

Los factores psicosociales laborales se originan como parte del reconocimiento de los derechos de los trabajadores a su integridad física, mental y social; uno de los primeros estudios que trató sobre los factores psicosociales se tituló "Los factores psicosociales en el trabajo: Reconocimiento y control" fue expuesto por la Organización Internacional de Trabajo en 1984; y los resultados fueron avalados en una edición posterior. En concordancia al tema, Intaclí (2017), menciona que en el mismo año '84 la Asamblea Mundial de la Salud hizo un claro llamado a reconocer la importancia y los efectos de los factores psicosociales sobre los trabajadores.

Con el transcurrir del tiempo, la aparición de los sindicatos, garantías laborales y el posterior reconocimiento de los derechos humanos por parte de las Naciones Unidas en el mismo año de 1984, así como el reestablecimiento de los Estados nacionales basados en la democracia, hecho ocurrido después de la Segunda Guerra Mundial, sentaron precedentes para la evolución de la noción de "factores psicosociales", que en un inicio fue concebida como parte de la salud ocupacional y seguridad laboral, considerándose únicamente aquellos efectos que resultaban visibles y provocaban accidentes graves y mortales en el trabajo; en este sentido, la gestión de los riesgos se enfocó en la infraestructura, es decir, riesgos asociados a cada actividad económica, es decir, el sector comercial frente al de extracción o construcción, presentaban distintos niveles de riesgos, de este modo se enfatizó en factores como la maquinaria, distribución del espacio, equipamiento de indumentaria del personal, entre otros ( Organización Internacional del Trabajo, 1984).

En el estudio Romero et al. (2016) expresan que con el incremento de la competitividad, las empresas se vieron obligadas a encontrar alternativas que les permitieran mejorar su desempeño y la clave estaba en las personas; todos los establecimientos están formados por individuos cuyo intelecto y fuerza física a diario hace posible que las organizaciones funcionen, al tratarse de entes que responden a estímulos internos como: el ambiente. De allí que mejorar su calidad de vida, se convirtió en una necesidad urgente, no obstante a que la salud ocupacional y seguridad laboral dejaban de lado aquellas condiciones que se encuentran inmersas en una situación de trabajo particular pues se hallan vinculadas, por un lado con la estructura de la empresa, el contenido, y realización de las tareas.

La preocupación por la prevención de riesgos laborales, en Europa, tuvo un mayor auge después de la Segunda Guerra Mundial y fue de la mano con la elaboración de diferentes tratados de la Constitución de Europa. De tal manera que los niveles competitivos, así como las normativas de cada país también poco a poco se ocuparon de referirse a ellos, y en un informe presentado por la Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo se identificó que los riesgos psicosociales se relacionan con más de un tercio de los accidentes y padecimientos producidos a nivel laboral (Llanquecha y Marín, 2018).

El desempeño laboral es sinónimo de un comportamiento, y tuvo su origen de la mano de la evaluación del desempeño, con la aparición y masificación de esta; inevitablemente el desempeño salió a relucir porque precisamente se trata de un resultado que contribuye en mayor o menor medida al cumplimiento de las metas de una empresa. Se conoce que el primer proceso de evaluación para medir el desempeño laboral llevado a cabo y documentado, fue aplicado a principios del siglo XIX en una fábrica de textiles de New Lanark, en el este de Escocia, fue promovido por el sindicato obrero de Gran Bretaña. Para aquel entonces la medición se basó en registrar en libretas individuales las unidades de producto que cada trabajador era capaz de desarrollar al

final de cada jornada diaria; los supervisores revisaban los registros y según una clasificación por colores se catalogaba los resultados obtenidos adecuados o no, por último se dejaba un comentario al empleado en su correspondiente registro individual (Navarro, 2014).

El desempeño laboral evolucionó en la medida que lo hizo la gestión del talento humano, así a principios del siglo XX este término fue cada vez más difundido, sobre todo se empezó a estudiar las variables que intervienen y cómo podía ser mejorado, qué técnicas podían emplearse y los beneficios que proporcionan al ser aplicadas. De acuerdo con Guevara (2016) en su estudio menciona que uno de los modelos sobre el desempeño laboral es el propuesto por Campbell en 1991, y según su criterio este factor es la acción y el efecto derivado de esta, así su teoría se enfoca en el saber general, el conocimiento de los procedimientos y destrezas, y por último la motivación; por su parte Medina (2017) difiere, argumentando que el desempeño laboral es sinónimo del resultado del comportamiento que el equipo de trabajo ha tenido en relación a las funciones que le han sido asignadas, y se identificó que los principales factores o componentes que influyen sobre este son: ambiente interno, motivación de la empresa y su capacidad a nivel organizacional, en consecuencia se aprecia que el enfoque sobre su definición se diferencia considerablemente, no obstante los componentes planteados por ambos autores mantienen cierta similitud.

Posteriormente se da un estudio de Velásquez (2015) respecto a los factores psicosociales, desde la perspectiva del modelo de "desbalance-esfuerzo-recompensa" cuya premisa se basa en la interacción del esfuerzo maximizado y un mínimo grado de recompensas a largo plazo; a través del cual se indagó sobre la relación de los factores psicosociales, y es que se trata de un tema cargado de complejidad debido a la escasa visibilidad de sus efectos, no obstante, inciden directamente sobre la salud tanto a nivel mental como físico, así el desempeño laboral se ve mermado considerablemente porque un empleado

sujeto a cargas horarias extenuantes, o un nivel de exigencia excesivo no podrá desempeñarse adecuadamente.

Por su parte Paspuel (2014) discrepó en el estudio titulado "Identificación de factores psicosociales para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de Lavanderías Ecuatorianas C.A." debido a que tomó en consideración la teoría bifactorial planteada por Herzberg, quien mencionaba que los factores psicosociales deberían ser divididos en función de su contribución directa o indirecta a la satisfacción del trabajador, dicho modelo expone los factores intrínsecos y extrínsecos desde el punto de vista de la empresa. A ello Gallo (2015) acota concordancias en su estudio de los riesgos psicosociales y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza Ltda, en donde se presentaba absentismo laboral y relaciones interpersonales conflictivas: se recomendó entonces atacar la inadecuada comunicación, la incertidumbre, la ambigüedad y conflicto de roles; dicha información se plasmó en un manual de prevención de riesgos psicosociales, no obstante discrepa en relación al modelo de factores psicosociales utilizado, considerando que el modelo "demanda/control-apoyo social" presentado por Robert Karasek, ejemplifica de mejor manera.

## 2.2. Factores psicosociales

Los factores psicosociales contemplan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos, las primeras listas de riesgos psicosociales son amplias y abarcan gran cantidad de aspectos: la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, inconvenientes de las relaciones laborales y el trabajo por turnos. Gran parte de las empresas, aun en la actualidad, se limita a gestionar aquellos factores cuyos efectos menoscaban la salud física de los empleados, dejando de lado otros factores de orden psicológico y social, y es precisamente allí donde el estudio de los factores psicosociales trata de dar

explicación a fenómenos que siempre han existido buscando ampliar la dimensión del concepto de salud, enfatizando en qué patologías como el estrés o la depresión, por mencionar algunos de los efectos, ocurren cuando ciertos factores inherentes a la empresa o al empleado, desencadenan circunstancias con alta probabilidad de riesgo. Contemplan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Las primeras listas de riesgos psicosociales son amplias y abarcan gran cantidad de aspectos: la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, inconvenientes de las relaciones laborales y el trabajo por turnos (Littlewood Y Uribe, 2018; Torres, 2018 ).

### 2.2.1. Clasificación de los factores psicosociales

La clasificación de los factores psicosociales comprende: las interacciones entre el trabajo y , su medio ambiente, satisfacción del trabajo y las condiciones de la empresa u organización. En otro sentido también se considera las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo. A su vez va estar acompañado de las experiencias y vivencias durante el trabajo demostrando influencia en el rendimiento laboral, satisfacción y salida de los trabajadores; al respecto Camacho y Mayorga (2017), proponen la siguiente clasificación:

#### 2.2.1.1. Interacciones en el trabajo

Se refiere a las interacciones que a diario realizan los trabajadores, es decir que se trata de relaciones interpersonales, por lo tanto, dependen de la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, tomando en consideración una serie de pautas de comportamiento que le permita integrarse al equipo de trabajo y contribuir a la realización de las actividades asignadas. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación, eso sería lo idóneo, no obstante, es común que en el entorno laboral surjan desavenencias, desconfianza

y hasta cierto punto predisposición negativa entre trabajadores, aspectos que deben ser manejados con profesionalismo empleando la comunicación para resolver cualquier tipo de discrepancia existente. De no ser así el ambiente de trabajo se torna tenso y ejerce influencia sobre la reacción del trabajador en su labor diaria, que demuestra en la forma que realiza sus labores, la concentración que mantenga al desarrollar su trabajo y otro tipo de características en las cuales se ve involucrada la actitud y disposición del empleado (Sum, 2015; Pozo, 2018). Dentro del factor interacciones en el trabajo se encuentran las interpretaciones y percepciones de los empleados que conforman una organización, es decir la formación de vínculos interpersonales, estos se dan permanentemente (Moreira y Párraga, 2017).

### 2.2.1.2. Medio ambiente

Se define como un conjunto de condiciones físicas del lugar de trabajo, y se le atribuye la capacidad de influir en el trabajador tanto física como químicamente; en este sentido se menciona que cada actividad económica y sitio de trabajo puede representar distinto grado de riesgo. En este caso los trabajadores operativos de una empresa metalúrgica se encontrarán más expuestos, que aquellos trabajadores que laboran en una empresa comercial. De la misma forma quienes desarrollen a diario actividades de exposición o manipulación de sustancias químicas, pueden verse perjudicados tanto a corto como a largo plazo. A este tipo de factor psicosocial se asocian los efectos secundarios originados por olores, luces deslumbrantes, ruidos, temperaturas o grados de humedad extremos, etc (Gallo, 2015; Camacho y Mayorga, 2017). El medio ambiente en que un trabajador desarrolla sus actividades puede incidir negativamente sobre la salud laboral convirtiéndose en factor psicosocial; en relación a la infraestructura se podría presentar exposiciones a ruido, labores repetitivas, humedad, temperatura altas o bajas, iluminación deficiente o excesiva, contaminación con sustancias químicas que podrían afectar a los trabajadores rápida o paulatinamente (Bordas, 2016).

### 2.2.1.3. Satisfacción con el trabajo

Considerando que las personas pasan más del 80% de su vida en el trabajo, es de vital importancia que encuentren satisfacción al desempeñarlo, de no ser así puede sentirse frustrado y tal sensación impediría que efectuara sus actividades laborales en forma adecuada, además podría repercutir en su vida personal. La satisfacción con el trabajo como factor psicosocial contempla una serie de aspectos como los horarios de trabajo, las jornadas, sistemas de remuneración, el contenido de las tareas que debe desarrollar el empleado, el ritmo de trabajo, el grado de exposición a la presión, el conflicto y la ambigüedad de roles, la monotonía asociada a la tarea, la autonomía, la carga mental, la cualificación y el estatus profesional, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alto grado de incertidumbre (Verano, 2015). Indudablemente la satisfacción de un trabajador depende de múltiples factores, primero están aquellos que son inherentes a cada persona (personalidad y temperamento) y por otro lado, dentro del ambiente de trabajo están el estilo de liderazgo, cultura organizacional, relaciones interpersonales, la distribución de tareas y su contenido, delimitación de jerarquías y conflicto de roles (Espeleta, 2015).

### 2.2.1.4. Condiciones de la organización

Las condiciones de la organización son definidas como una combinación entre la tecnología, los sistemas, los materiales y el trabajo para la obtención de un producto o servicio determinado. Se refiere al déficit de determinación o inconveniente en las competencias, comunicación e información, conflictos con el estilo de mando que bien podría ser demasiado flexible o extremadamente autoritario, diseño jerárquico de la organización formal, los procesos de trabajo y las normas. Se relaciona de forma estrecha con las prácticas de recursos humanos y la cultura interna que caracteriza a un establecimiento y le otorga personalidad (Bordas, 2016). En empresas con una estructura rígida, caracterizada por el poder y autoritarismo, existe una impostergable necesidad de comunicación,

aquello es sinónimo de mínima participación del personal, por otro lado, una estructura cargada de flexibilidad refleja ausencia de liderazgo de parte de los directivos y reducido poder de decisión (Torres, 2018).

#### **2.2.1.5. Capacidades del empleado**

Las capacidades del empleado comprenden un factor de suma relevancia para desempeñar cualquier cargo, el poseer los conocimientos y habilidades necesarios, supone una responsabilidad personal, en este contexto se distinguen dos tipos: las habilidades laborales como el liderazgo, la iniciativa, el trabajo en equipo, comunicación eficaz, innovación y creatividad, capacidad de negociación, y por otro están las habilidades sociales entre las que se encuentra: la empatía, optimismo, confianza y capacidad de convencimiento (Arboleda y Zabala, 2016). Las capacidades del empleado dependen de cada persona, no obstante, la organización por medio de capacitaciones podría incidir sobre su desarrollo en forma directa o indirecta, derivando en mejores resultados en términos de rendimiento (Camacho y Mayorga, 2017).

#### **2.2.1.6. Necesidades de los trabajadores**

Las necesidades del empleado pueden ser de tipo económico, social o afectivo, y dependiendo del grado de profundidad con que haya calado en el individuo puede manifestarse de forma positiva o negativa en el ambiente de trabajo y por ende, en resultados a nivel de productividad. La pirámide de Maslow intenta explicar las necesidades humanas en forma progresiva, considera que una persona presenta varias necesidades que son agrupadas en cinco escalas: como cimiento están las necesidades vitales como lo son la alimentación, descanso, vivienda, etc. Posteriormente se ubican aquellas que se relacionan tanto con la seguridad física como de recursos; en el escalón continuo se hallan las necesidades sociales como la amistad, intimidad sexual y afecto; en el siguiente grupo está el reconocimiento y por último la autorrealización que contempla aspectos como la espontaneidad, creatividad, tolerancia, entre otras

(Camacho y Mayorga, 2017).

#### **2.2.1.7. Cultura**

La cultura se refiere a los rasgos que distinguen a una persona y que constituyen pautas de actuación, es decir que se trata de una característica humana que exclusivamente se desarrolla en medio de una sociedad, se constituye como un factor psicosocial porque forma parte del ser humano y al interactuar con otras variables del ambiente laboral puede dejar como resultados balances desfavorables para el trabajador, y para la empresa; en este punto existen ciertos patrones de conducta que resultan coherentes y equilibrados, y también están otros que son negativos y están arraigados a una población, por ejemplo la tendencia generalizada de impuntualidad en los países latinos (Herrera y Gaeta, 2017). Existen ciertas conductas o comportamientos que en determinado lugar son normales porque han sido transmitidos y diseminados en un grupo de personas por la o sociedad, como por ejemplo, la poligamia. (Muñoz et al. 2017).

#### **2.2.1.8. Situación personal fuera del trabajo**

Los riesgos que se derivan de este factor escapan a la gestión y control de la organización, y alrededor de ello existen criterios divididos respecto a la igualdad de oportunidades que se debe brindar a las personas con respecto a la contratación y gestión de personal; porque esa premisa señalaría que los conflictos personales representarían un obstáculo para ser admitido en una empresa o a su vez podría ser causal de despido, al considerar que tales problemáticas terminarían repercutiendo en el rendimiento laboral (Camacho y Mayorga, 2017). La vida personal de los trabajadores comprende la edad, estado civil, trabajos realizados, experiencia a nivel laboral, status social, padecimientos de tipo físico o psicológico, nivel de instrucción académica, personalidad, entre otros (Bordas, 2016).

#### **2.2.1.9. Desempeño**

El desempeño laboral se refiere al valor que la organización espera que los empleados

aporten por medio de sus acciones, en otras palabras, sería la cantidad de esfuerzo que se aplica en determinada actividad; los factores o variables que pueden influenciarlo se relacionan con las habilidades y conocimientos que posee cada persona, pero sobre todo de la gestión organizacional de la empresa. En cierta forma se trata de un espejo porque muestra las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo. La evaluación y el desempeño están relacionados directamente como un proceso innato de las organizaciones, no se puede hablar de la una sin referirse a la otra, al grado que el desempeño podría definirse como el resultado de una evaluación, cuya aplicación tiene por finalidad promover un ambiente de trabajo en que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y conocimientos al máximo (Silva, 2018). El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros (Díaz, 2017).

#### **2.2.1.10. Retribuciones monetarias y no monetarias**

Las retribuciones monetarias hacen referencia principalmente al sistema de remuneraciones que las empresas deben gestionar para compensar a sus trabajadores, es decir los sueldos, salarios y beneficios sociales según estipulen las correspondientes normativas, no obstante, no es la única forma de retribuir al talento humano, y es precisamente allí donde intervienen las compensaciones no monetarias que bien podrían tratarse de reconocimientos verbales o documentales, proporcionar confianza por medio de mayor autonomía para desarrollar el cargo, hasta horarios más flexibles (Pedraza, et al., 2018). El objetivo de establecer el sistema de remuneraciones es compensar al talento humano de forma justa por la prestación de sus servicios, y se originó con el fin de conseguir mejores resultados en las empresas (Camacho y Mayorga, 2017).

#### **2.2.1.11. Satisfacción en relación a las tareas asignadas**

Se trata de un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que el empleado percibe respecto a su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, se vincula con la naturaleza del trabajo y quienes conforman el contexto laboral. Para conseguir tal factor las empresas pueden considerar que las personas ocupen puestos de acuerdo a su nivel de preparación, muestren aptitudes y habilidades que concuerden con los requerimientos para el cargo; por otro lado, el ambiente laboral dentro del cual se encuentran implícitas las relaciones interpersonales debe ser idóneo (Quintero, et al., 2018). Ello se evidencia por medio de la actitud general de una persona hacia su puesto de trabajo, y es que la función de un individuo es mucho más que una ocupación, pues en el lugar de trabajo interactúan tanto directivos como los trabajadores, conformando juntos un buen ambiente de trabajo por el cual y se pueden lograr las metas establecidas (Camacho y Mayorga, 2017).

#### **2.2.1.12. Habilidades de los trabajadores**

Las habilidades laborales comprenden un conjunto de actitudes y aptitudes que posee cada persona para desarrollar de forma eficiente las tareas que competen a un cargo con fines organizacionales. Hoy en día, una de las habilidades laborales más apreciadas es el trabajo en equipo, ya que permite la conformación de una estructura consistente que articule un estable sistema de interacciones, siendo que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para el logro de un trabajo efectivo, a más de ello se mencionan: la adaptación, resolución de problemas, comunicación, seguridad, actitud positiva, etc (Quintero, et al., 2018). Sin embargo gran parte de ellas se esfuerzan por homogeneizar a todos los individuos, así algunos trabajadores podrían tener mayores habilidades respecto al liderazgo, comunicación, y otros serán mucho mejores siendo creativos o sistemáticos (Chiang, 2015).

#### **2.2.1.13. Capacitación y desarrollo constante**

Las acciones de capacitación son concebidas como esfuerzos generalizados para incrementar las destrezas y conocimientos del talento humano de las empresa, las mismas parten de la comparación de las necesidades para ocupar cada plaza de trabajo existente, y en base a tales necesidades se trabaja para cubrir dichas deficiencias; la capacitación y el desarrollo del talento humano se basan en que la mayor parte de los trabajadores está sujeto a un proceso de aprendizaje continuo (Parra y Rodríguez, 2016). Las empresas en la actualidad se desenvuelven en un ambiente sumamente cambiante que establece día tras día nuevas imposiciones en relación a las capacidades, habilidades y conocimientos de parte del personal (Chiang, 2015).

#### **2.2.1.14. Estabilidad laboral**

La seguridad de permanencia en el trabajo consiste en tener una posición lo más estable posible a nivel laboral y en lo económico; en este contexto, si la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio, y dicha amenaza puede surgir de factores como la pérdida de empleo o de un medio de trabajo inestable y familiar, por lo general este tipo de situaciones surgen cuando la empresa pasa por crisis económicas, y empiezan a circular rumores de recortes de personal (Espeleta, 2015). De la estabilidad laboral se menciona que es un derecho que corresponde a los trabajadores, y debe ser garantizada por las empresas, siempre y cuando la persona que se encuentra en relación de dependencia no haya cometido alguna falta que justifique su despido (Camacho y Mayorga, 2017).

#### **2.2.1.15. Factores motivacionales**

Los factores motivacionales dentro del ámbito laboral se definen como la habilidad que poseen las organizaciones para involucrar a sus empleados con los objetivos de la empresa a objeto de conseguir el mayor rendimiento posible de su parte; por

tal razón, cada vez es mayor la preocupación e interés sobre este factor, y la motivación puede provenir de dos formas claramente diferenciadas: de manera intrínseca y sobre ella no puede influir la empresa y extrínseca que se genera de forma inducida por situaciones que se encuentran dentro del ambiente del empleado (Abello y Lozano, 2017). Además, se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas, puesto que esa característica de la personalidad influye sobremanera en los resultados que cualquier individuo obtiene (Medina, 2017).

#### **2.2.1.16. Clima organizacional**

El clima organizacional se define como la percepción de los trabajadores sobre el entorno que los rodea, a nivel departamental y organizacional, que incide de forma directa en la conducta, el comportamiento y forma de sentir; en palabras sencillas se trata de un fenómeno cargado de dinámica que crea sinergia entre los recursos tecnológicos y humanos que forman una empresa (Iglesias y Sanchez, 2015). Está vinculado con la motivación de los empleados, si el entorno es adecuado favorece la construcción de relaciones laborales equilibradas y buena predisposición de los empleados hacia el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades (Bordas, 2016).

### **3. Metodología**

El estudio partió de un enfoque cuantitativo debido que se desarrolló de forma estructurada y ordenada, formulando la problemática para poder definir las preguntas científicas, objetivos y posterior comprobación de las hipótesis (Hernández, et al., 2014). Ello se mantuvo apoyado de una investigación bibliográfica que se mostró al realizar la revisión de la literatura donde se comprendió el origen y la evolución teórica de las variables: factores psicosociales y desempeño; así como las características y factores ligados a cada una de ellas; revisión apoyada por datos secundarios como: artículos científicos, libros digitales, tesis y páginas oficiales gubernamentales (Flores, 2014). Los métodos empleados, analítico y sintético facilitan el trabajo en dos frentes,

analizando con detalle las características y al mismo tiempo, buscando asociaciones entre cada factor (Maya, 2014).

Posteriormente se ejecutó una investigación descriptiva donde se detalló con mayor claridad cada uno de los factores y características de cada variable (Campos, 2017). Para los factores psicosociales: interacciones entre el trabajo, medio ambiente, satisfacción en el empleo, condiciones de su organización, capacidades del trabajador, necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo;) y para el desempeño: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación a las tareas asignadas, habilidades de los trabajadores, capacitación y desarrollo constante, estabilidad laboral, clima organizacional y expectativas del trabajador (Jiménez, Larrea, & Navarrete, 2019). Una vez identificados los factores y características, se procedió a emplear un estudio correlacional que proporciona las relaciones más significativas (Lerma, 2016), por medio del coeficiente de Spearman debido al que se planteó la hipótesis.

Los individuos en estudio comprende un total de 87 trabajadores provenientes de las 12 instituciones crediticias, las cuales están ubicadas en el centro del Cantón y la mayor parte de ellas solo funcionan como sucursales (Fidias, 2012), por lo cual no fue necesario realizar el cálculo muestral pues se trabajó con la población total; es decir, con todo los trabajadores. La técnica de medición empleada fue la encuesta, la cual estuvo compuesta por factores acordes a cada variable de estudio, dando 37 ítems que fueron considerados como afirmaciones en escala de Lickert, con cinco alternativas de selección con la posibilidad de abstención si el caso lo amerita y , los extremos “Siempre” y “Nunca” (Supo, 2020).

La validez del instrumento se conjugó en dos instancias: la validez del contenido y del constructo a través de la revisión de distintas fuentes bibliográficas y aplicando la validación por expertos en la materia, quienes aportaron observaciones y sugerencias como menciona (Hernández et al.(2014). Seguido a esto, se procedió a medir la

confiabilidad del instrumento (consistencia entre los ítems); para ello se aplicó una prueba piloto al 20% de la población. Una vez aplicado el instrumento, se utilizó el software SPSS Statistics versión 25, para el ingreso de la información obtenida. Posterior a ello, se procedió a seleccionar del menú del software el análisis de factibilidad (índice de Alfa de Cronbach), dando como resultado un índice de 0,867 de consistencia entre ítems, lo cual es favorable, considerando el criterio de que el rango aceptable debe ser superior a 0,70 (Quero, 2010). Como se mencionó con anterioridad se plantearon dos hipótesis (Ho) Nula y (Hi) Alternativa, para ello se aplicó el modelo estadístico “Spearman”, con un nivel de significancia del 0,05.

Finalmente, el procesamiento de la información del estudio se desarrolló por medio del software SPSS Statistics versión 25. Entre las actividades más importantes están: validación del instrumento, tabulación de los datos y aplicación “Spearman”, esta última facilitó el análisis e interpretación de la información.

#### 4. Resultados

Considerando que la población fue mayor a 50 (87), para el caso de análisis de los factores psicosociales y el desempeño, se rechazó el empleo del modelo estadístico de Pearson, acogiendo como alternativa más adecuada el modelo lineal de Spearman que mide la fuerza y orientación de la asociación entre dos variables (Maya, 2014). El modelo de correlación de “Spearman” cuyo símbolo corresponde a “rho” se utiliza cuando una o las dos variables objeto de estudio son ordinales, se trata de una forma de estimar la dependencia de naturaleza no paramétrica, se aplica en casos en los cuales no procede el método de correlación de Pearson (González, 2012; Sánchez, León y Barragán, 2015).

Partiendo del objetivo del estudio se procedió a realizar el cálculo de correlación de “Spearman” con un nivel de significancia de 0,05, arrojando en el tiraje que se presenta a continuación (Cuadro 1).

Cuadro 1. Correlaciones entre los factores psicosociales y desempeño

Correlaciones									
Rho Spearman	de	Remuneraciones	Satisfacción de tareas	Habilidades de trabajo	Capacidad y desempeño	Estabilidad laboral	Factor motivacional	Clima organizacional	Expectativas del trabajador
Interacción en el trabajo	C	0,005	0,281*	-0,026	0,125	-	0,181	0,174	0,340**
	S	0,961	0,008	0,811	0,249	0,111	0,308	0,093	0,108
Medio ambiente	C	,3008**	0,260*	-	0,417**	-	0,266*	-0,205	0,330**
	S	0,004	0,015	0,019	0,000	0,377**	0,000	0,013	0,056
Satisfacción en el empleo	C	0,417**	0,469*	-	0,391**	-	<b>0,511**</b>	-0,096	<b>0,604**</b>
	S	0,000	0,000	0,024	0,000	0,335**	0,000	0,376	0,000
Condiciones de su organización	C	0,399**	<b>0,470*</b>	-0,178	0,314**	-	0,353**	-0,103	0,384**
	S	0,000	0,000	0,099	0,000	0,344**	0,001	0,001	0,343
Capacidades	C	0,088	0,194	-0,150	0,187	-	0,263*	-0,216*	0,330**
	S				0,140				

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en el tiraje realizado, se muestra que existen pocos factores Psicosociales que se relacionan con el

desempeño de los trabajadores, lo cual se presenta en el siguiente cuadro para una mejor comprensión.

**Cuadro 2. Relaciones más significativas**

<b>VARIABLES</b>	<b>Correlaciones</b>	<b>Nivel de significancia</b>	<b>Coficiente relacional de Spearman.</b>	<b>Grado de significancia de</b>
Factores psicosociales	Satisfacción en el empleo – factores motivacionales	0,05	0,511	0,000
Desempeño	Satisfacción en el empleo-expectativas del trabajador	0,05	0,604	0,000
	Condiciones de la organización-satisfacción de las tareas	0,05	0,470	0,000
	Necesidades de trabajador-factores motivacionales	0,05	0,537	0,000

Las relaciones más significativa se obtuvieron en relación al criterio del investigador que establece como base que las relaciones a ser tomadas en cuenta sean superiores a 0,450, donde se denotan las cuatro más significativas. La relación [1], satisfacción en el empleo, se vincula con los factores motivacionales en un 0,511 que se considera como una relación positiva fuerte; esto se explica porque los colaboradores que son motivados por las entidades financieras experimentan un mayor nivel de satisfacción, esto es ratificado por Poaquiza (2018), por medio de los resultados de su investigación que considera que los factores motivacionales muestran el nivel de interés y preocupación de la entidad por sus colaboradores. Respecto a ello Pérez (2018), en su libro señala que tales intenciones se reflejan por medio del aspecto monetario como bonos o comisiones; y en el otro grupo están las de tipo no monetario

como reconocimientos verbales al buen desempeño o menciones honoríficas por medio de diplomas. Por su parte Gallo (2015) coincidió en que efectivamente existe un vínculo entre la satisfacción y las iniciativas empresariales realizadas, no obstante destacó que los factores motivacionales no solamente contemplan aspectos que están dentro del alcance de las entidades, sino que involucran características innatas del trabajador como la personalidad y el temperamento; y en dicho sentido la relación está repleta de complejidades, sin embargo se concuerda en algo: que es evidente su influencia sobre la satisfacción que experimenta cualquier trabajador.

La relación [2],satisfacción en el empleo frente a las expectativas de los trabajadores presentó una correlación de 0,604 siendo esta una relación positiva fuerte, la dependencia entre ellas se asocia a la implicación de

las sensaciones e ideas previas que tiene el colaborador respecto a su trabajo y la empresa en general, de ello depende la satisfacción que experimente, frente a esos resultados Gallo (2015), en su investigación pudo identificar que las expectativas de los trabajadores tuvieron un nivel de asociación considerable, con respecto a la satisfacción, argumentando que si un empleado tuvo una gran expectativa por ocupar un cargo o alcanzar determinado nivel de sueldo y la realidad dista mucho de ello, sentirá un grado de satisfacción mínimo. En este sentido Pérez (2018), menciona que las expectativas comprenden una suposición individual e inherente a cada persona y, tal como se pudo apreciar, se relaciona estrechamente con la satisfacción en el empleo.

Asimismo, la relación [3], las condiciones de la organización con la satisfacción de las tareas con 0,470 evidencia una correlación positiva moderada, en esencia se denota que las condiciones laborales de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná influyen en el grado de satisfacción de los colaboradores porque determinan la forma en que son llevadas a cabo las actividades y en parte definen el ambiente de trabajo, así lo afirma (Pérez, 2018). En este sentido Arboleda y Zabala (2016), señalan que en su investigación se evidenció que dentro de las condiciones de la organización se encuentran implícitos aspectos como el tipo de liderazgo ejercido, la distribución de jerarquía y actividades por cargo, el sistema de comunicación, entre otros.

Por último la relación [4], las necesidades de los trabajadores con los factores motivacionales cuya relación es positiva fuerte dado que presentó una correlación de 0,537, se vinculan de forma estrecha porque, las necesidades que presenten los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito darán como resultado las acciones de motivación efectuadas, en este contexto Pérez (2018), afirma que algunos empleados podrían valorar mucho más un reconocimiento verbal de parte de sus superiores, mientras que otros priorizarían el aspecto económico; Poaquizza (2018), afirmó en su investigación una correlación positiva moderada, enfatizando que cada

trabajador puede tener distintas necesidades expresadas en diferentes grados de prioridad, entenderlas es un reto para las entidades, sin embargo es necesario para promover el proceso de desarrollo del personal y con ello el incremento de los niveles de desempeño.

Una vez que se efectuó el correspondiente análisis por cada factor de las variables, se consideró pertinente exponer el vínculo existente entre las variables de factores psicosociales y el desempeño laboral, recurriendo una vez más al software SPSS versión 23, llegando a obtener que la reacción entre las dos variables es de 0,301 correlación positiva débil (Salazar, 2018), debido tal vez a que algunos factores psicosociales tales como: interacción en el trabajo, medio ambiente, capacidades del trabajador, cultura y situación fuera del trabajo no repercuten de una forma amplia y decisiva en el desempeño de los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná.

Tomando en consideración un nivel de significancia de 0,05 si los valores de la relación establecida por el coeficiente de correlacional de Spearman fluctúan entre 0 y -1 se debe negar la hipótesis alternativa y se admite la hipótesis nula, si por el contrario el valor de significancia se ubica entre 0 y 1 se invierten la interpretación, es decir que se admite la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, dando por sentado que sí existe vínculo entre las variables estudiadas. Luego de haber realizado los correspondientes cálculos y análisis de los vínculos existentes de los elementos de la variable "factores psicosociales" que son: interacción en el trabajo, medio ambiente, satisfacción en el empleo, condiciones de la organización, capacidades del trabajador, necesidades, cultura y situación fuera del trabajo y, por otro lado, los pertenecientes al desempeño que fueron: retribuciones, satisfacción en relación a las tareas, habilidades, capacitación y desarrollo, estabilidad laboral, factores motivacionales, clima organizacional y expectativa del trabajador se determinó que sí si existe relación entre dichos componentes. En consecuencia, basado en a la información obtenida optenida se rechaza la hipótesis

nula y se admite la hipótesis alternativa que señala que los factores psicosociales inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez analizados los diferentes factores psicosociales en juego, se demostró que tienen un impacto en el desempeño de los trabajadores de la cooperativa. Debido a situaciones como: la organización del trabajo, ambiente laboral, liderazgo, comunicación y actividades repetitivas que no favorecen el desarrollo de nuevos conocimiento y habilidades. El análisis de las relaciones más significativas, demostró que la relación [1], satisfacción en el empleo que se vinculó con los factores motivacionales en un 0,511 que se consideró como una relación positiva fuerte, mientras que la relación [2], satisfacción en el empleo frente a las expectativas de los trabajadores presentó una correlación de 0,604, calificada como una relación fuerte, en tanto que la relación [3], las condiciones de la organización con la satisfacción de las tareas, con una correlación de 0,470 arrojó una correspondencia relacional positiva moderada.

A través del diagnóstico se identificó que los factores psicosociales que afectan a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito fueron: problemas en su vida personal con el 43,67%, en tanto que el 50,57% reflejó insatisfacción por la sobrecarga laboral a los que se encuentran sometidos de manera continua, así también el 34,48% sienten temor a los despidos intempestivos y a los ajustes salariales. Otro factor manifestado (28,72%) fue la incomprensión e inflexibilidad mostrada por los jefes inmediatos en ocasiones que tuvieron algún inconveniente laboral. De la misma forma un 64,36% de los trabajadores no demostró sinergia en el desarrollo de sus actividades.

La información proporcionada por los Gerentes o representantes permitió identificar que las COAC Cámara de Comercio, Andina Limitada, Sinchi Runa, CACPCE y CACPECO, no cuentan con un plan de motivación, mientras que las demás sí; además un tercio de las entidades han enfocado sus esfuerzos en mejorar los sitios de trabajo en relación a ruidos, temperatura, iluminación, seguridad y estado de los equipos; y la porción restante no ha efectuado un mayor énfasis en este aspecto. Se notaron opiniones divididas respecto a la existencia de sobrecarga, en seis de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, dejando entrever que un alto porcentaje de trabajadores estuvieron sometidos a una sobrecarga laboral, siendo este un factor negativo existente entre las entidades en estudio.

La relación estadística entre los factores psicosociales y el desempeño de los trabajadores utilizando el software SPSS versión 23, reflejó las siguientes relaciones más significativas: la relación [1], estuvo conformada por el factor satisfacción en el empleo que se vinculó con los factores motivacionales con un 0,511, considerado como una relación positiva fuerte, esto se explicó porque los colaboradores que recibieron algún tipo de motivación, experimentaron un mayor nivel de satisfacción. La relación [2], satisfacción en el empleo se relacionó con las expectativas de los trabajadores con una correlación de 0,604 siendo esta una relación positiva fuerte, la dependencia entre ellas se asocia a la implicación de las sensaciones e ideas previas que tiene el colaborador respecto a su trabajo y la empresa en general. La relación [3], que trata sobre las condiciones de la organización mantuvo una correlación positiva moderada con el factor satisfacción de las tareas con 0,470 y finalmente la relación [4], que relaciona las necesidades de los trabajadores con los factores motivacionales, resultó en una correlación positiva fuerte con 0,537. Por lo tanto, basándose en las reglas y criterio de decisión se rechazó la hipótesis nula y se admitió la hipótesis alternativa que señaló que los factores psicosociales inciden el desempeño laboral de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná.

## 6. REFERENCIAS

- Abello, A., & Lozano, D. (2017). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima laboral organizacional. U. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arboleda, O., & Zabala, H. (2016). Gestión del factor comunidad en cooperativas con actividad de ahorro y crédito del departamento de Antioquia.. Universidad Católica Luis Amigó. Recuperado en: <https://elibro.net/es/lc/utcotopaxi/titulos/1>
- Barba, D., & Gavilánez, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. Ciencia UNEMI, IX(19), 30-38. Recuperado en: doi:ISSN 2528-7737
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado en: <https://elibro.net/es/lc/utcotopaxi/titulos/48843>
- Camacho, A., & Mayorga, D. (junio de 2017). Riesgos laborales psicosociales perspectiva organizacional. Revista Prolegómenos, 172. Recuperado en: doi: DOI: <http://dx.doi.org>
- Campos, M. (2017). Métodos de investigación académica: Fundamentos de investigación bibliográfica. San José: Universidad de Costa Rica .
- Chiang, M. (septiembre/diciembre, 2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. (F. d. Empresariales, Ed.) Scielo, 54. Recuperado en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Espeleta, P. (2015). Los riesgos psicosociales: causas, consecuencias y posibles soluciones. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo. Universidad de Valladolid.
- Fidias, G. A. (2012). El proyecto de investigación : Introducción a la metodología científica. (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Flores, R. (2014). Fundamentos de la metodología de investigación. Madrid, España: Ediciones Lulú.
- Gallo, Á. (2015). 1. “Los riesgos psicosociales y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña empresa de pastaza Ltda. matriz Puyo, Provincia de Pastaza.” Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
- Gómez, S. (2015). Metodología de la investigación (2da). México DF: Red Tercer Milenio .
- González, M. (2012). Estadística aplicada. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista , M. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México DF:: McGRAW-HILL.
- Herrera, A., & Gaeta, M. (2017). Factores psicosociales, temáticas emergentes. México DF: Pearson Educación.
- Iglesias, A., & Sanchez, Z. (junio de 2015). Generalidades del clima organizacional. Revista Redalyc, 457.

- Intaclí, G. (abril 2017). Riesgos Psicosociales en el trabajo una alternativa para las patologías extrasistémicas.
- Jiménez, W., Larrea, J., & Navarrete, M. (2019). Emprendimientos innovadores a partir de competencias cognitivas en estudiantes. *Venezolana de Gerencia*, XXIV(85), 397-420.
- Lerma, D. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá Colombia: Ecoe.
- Littlewood, H., & Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. (M. moderno, Ed.) México DF: UNAM.
- Llanquecha, H., & Marín, J. (2018). Factores de riesgos psicosociales de los conductores de una empresa de transporte. Facultad de Enfermería. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Arquitectura.
- Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo*. Escuela de Posgrado. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- Monroy, A., & Juárez, A. (2019). Factores de riesgo psicosocial laboral en académicos de instituciones de educación superior en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Propósitos y Representaciones*, VII(3), 248-272.
- Moreira, J., & Párraga, L. (marzo, 2017). Observaciones acerca de los factores psicosociales en la agresividad y la conducta violenta. *Dialnet*, 11.
- Muñoz, D., Orellano, N., & Hernández, H. (enero, 2017). Riesgo psicosocial: tendencias y nuevas orientaciones laborales. (U. S. Bolívar, Ed.) *Revista Redalyc*, 21(40).
- Navarro, M. (2014). El desempeño laboral y su incidencia en la calidad en el servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños de Agua Santa Ltda. Facultad de Ciencias administrativas. Ambato: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Organización Internacional del Trabajo. (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado en. <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2008). *Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo*. Ginebra, Suiza: Ediciones de la OMS.
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista investigación, desarrollo e innovación*, 6(2).
- Paspuel, L. (2014). *Identificación de factores psicosociales para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de Lavanderías Ecuatorianas C.A.* Quito : Universidad Central del Ecuador.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2018). *Desempeño laboral y estabilidad del personal*. *Revista Scielo*.
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. Madrid, España: Centro

Ramón Areces.

- Poaquiza, P. (2018). Factores de Riesgos Psicosociales en trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SA. Facultad de Ciencias Psicológicas. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Pozo, M. (2018). Factores de riesgo psicosocial y desempeño laboral: el caso del área. Área de gestión. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. Telos, XII(2), 248-252.
- Quintero, N., Africano, N., & Elsis, F. ( 2018). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago.
- Romero, C., Beleño, R., Ucros, M., Echeverría, A., & Lasprilla, S. (2016). Factores de riesgos psicosociales extralaborales en personal administrativo universitario. Enfermería Actual en Costa Rica(31), 1-15.
- Romero, C., Ucros, M., Echeverría, A., & Lasprilla, S. (2016). Factores de riesgos psicosociales extralaborales en personal administrativo universitario. (REVENF, Ed.) Redalyc(31), 16 .
- Salazar, L. (2018). Probabilidad y estadística para bachilleratos tecnológicos (2da). México: Patria.
- Sánchez, D., León, S., & Barragán, C. (2015). Correlación de inteligencia emocional con bienestar psicológico. Redalyc, 132 .
- Silva, J. (2018). La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano. Madrid, España: Ediciones Ciencias.
- Sum, I. (2015). Desempeño. Universidad de Quetzaltenango, Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Supo, J. (2020). Metodología de la Investigación Científica (3ra ed.). Lima , Perú: Bloestadístico EEDU EIRL.
- Torres, M. (2018). Factores psicosociales en el entorno laboral. Madrid, España: Adaptar.
- Velasquez. (2015). Factores de riesgo psicosocial y el desempeño laboral del personal de la empresa IMPORCALZA. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Ambato: UTA.
- Verano, R. (2015). Los factores psicosociales y su relación con las enfermedades mentales. Revista Gestión de las personas y tecnología,(24).

---

# MODELO PARA DETERMINAR LA **EXISTENCIA DE PORTALES** **Y DOCUMENTACIONES** DE LOS PODERES PÚBLICOS MUNICIPALES Y REGIONALES VENEZOLANOS

---

## **Segovia Moreno, Andrés Anthonio**

Licenciado cum laude en Comunicación Social ULA (2016) y estudiante de Maestría en Desarrollo Regional ULA-NURR. Miembro investigador y coordinador de Línea de investigación semiótica del cine del Laboratorio de Investigaciones Semióticas y Literarias (Lisyl-ULA).

**E-mail:** andrulenon@hotmail.com

**Código postal:** 3101.

**Dirección:** Valera, estado Trujillo.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9220-645X>

**Recibido:** 16-03-2021

**Revisado:** 24-06-2021

**Aceptado:** 30-06-2021

## RESUMEN

Los portales web de órganos gubernativos son signo significativo de transparencia en el siglo XXI, pero su mera existencia no basta. En el caso de Venezuela una creciente precarización del acceso a internet ha repercutido en un constante descuido de estos medios por parte de los gobiernos y órganos legislativos, municipales y regionales. Para levantar un estudio sobre la existencia y contenido de estos sitios web, esta investigación propone formular un modelo de cuestionario estandarizado según los requerimientos legales venezolanos para determinar si los nombrados niveles de gobierno tienen portales web de sencillo acceso y si estos presentan documentos básicos o esenciales para evaluar independientemente la gestión que están desarrollando.

**Palabras clave:** Transparencia, Gobierno Electrónico, Acceso a la información, Instrumento

## MODEL TO DETERMINE THE EXISTENCE OF WEBSITES AND DOCUMENTATION OF VENEZUELAN MUNICIPAL AND REGIONAL PUBLIC AUTHORITIES

### ABSTRACT

*The websites of government offices are a significant sign of transparency in the 21st century. However, their mere existence is not enough. In the case of Venezuela, a growing unevenness of internet access has resulted in a constant neglect from regional and municipal governments and legislatures towards this media. In order to carry out studies about the existence and quality of these websites, in this research, a standardized questionnaire model is proposed, based on the Venezuelan legal requirements, to determine if these kinds of governments have easily accessible websites and if they present essential documents to independently evaluate their management.*

**Key words:** *Transparency, E-Government, Access to information, Standardized instrument*

## 1. INTRODUCCIÓN

Los ya perdurables y firmes cimientos de la democracia y sus diversas manifestaciones de gobierno han alcanzado en el siglo XXI, por medio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el hallazgo de instrumentos idóneos para lograr añorados desiderátums en torno a la transparencia pública.

La transparencia surge como principio al asumir que la exposición pública impide la corrupción o malas prácticas y activa reacciones sancionatorias, aunque esta racionalidad no siempre se imponga (Shenoy, Jeong y Zimmermann, 2018). Por ello el marco jurídico venezolano posee numerosas referencias a los conceptos concernientes a la lucha contra los usos turbios de recursos públicos, aunque solo sea desde el punto de vista desiderativo. En Venezuela los órganos públicos e independientes que se encargan de seguir las gestiones de gobierno son muy escasos; debido a ello, este trabajo se basa en el poco material disponible sobre su análisis e investigación, con énfasis en evaluar el cumplimiento de lo establecido en las leyes.

Salvo trabajos puntuales que relacionan variables como la transparencia y el Gobierno electrónico como paradigma nuevo, pocos salen de lo referencial; el estudio sobre la presencia de portales como signo de apertura institucional no ha sido puesto como centro de interés y pocas veces ha sido objeto de análisis. Uno de los antecedentes que se encargaron del tema fueron los *Indices de Transparencia Municipal* de la ONG “Transparencia Venezuela” (que no se aplica desde 2017), los *Indicadores de Transparencia en las Gobernaciones (s/f)* y las investigaciones realizadas para el trabajo de grado en Comunicación Social presentado ante la *Universidad de Los Andes*, del cual surgió un modelo para investigar alcaldías, publicado como *Propuesta de modelo para la evaluación de la transparencia basada en la accesibilidad a documentación básica sobre gestión pública local* (Segovia, 2019). Los motivos por los cuales estos trabajos se han visto paralizados son varios, pero se puede resumir en el siguiente comentario:

La situación de precariedad de las alcaldías y gobernaciones es brutal por la disminución de los fondos que debían recibir por situado constitucional, la caída de los recursos propios, por la crisis económica, etc. En la práctica las alcaldías que no reciben fondos extraordinarios desde el Ejecutivo, no tienen capacidad de implementar programas de mejora en la gestión (Transparencia Venezuela, comunicación personal, 2021).

Venezuela plasma en sus leyes, los principios jurídicos y administrativos del acceso a la información sobre la gestión pública propios de cualquier sociedad democrática y pluralista. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999 establece, con base a los principios de transparencia y rendición de cuentas, en su artículo 28: “Toda persona tiene el derecho a acceder a la información... igualmente, podrá acceder a documentos de cualquier naturaleza que contengan información cuyo conocimiento sea de interés para comunidades o grupos de personas...”. Este se ve ampliado por el artículo 51 que señala: “Toda persona tiene el derecho de representar o dirigir peticiones ante cualquier autoridad... sobre asuntos que sean de la competencia de éstos o éstas, y de obtener oportuna y adecuada respuesta...”. Mientras el artículo 143 especifica que los ciudadanos “tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública”. Se pueden conseguir más leyes relacionadas, pero para fines de este trabajo, el actual estado evidente y concreto de las garantías brevemente bosquejadas, ofrece visos suficientes sobre el modelo político imperante en el país.

Aunque los artículos de la CRBV dan al acceso a la información el estatus de derecho, numerosos son los obstáculos institucionales existentes, tales como el *Centro de Estudio Situacional de la Nación* “organismo que se encarga de revisar y clasificar la información pública y clasifica (sic) la que es reservada” (Transparencia Venezuela, 2011), entre otros. Por ejemplo, según el informe *Legal pero injusto* del capítulo nacional de *Transparency*

*International*, entre 1999 y 2014 surgieron “un universo de 217 leyes, de las cuales 42 promueven el secreto de información, junto a 11 decretos (de un total de 251), es decir que de un diverso (sic) de 475 instrumentos legales 60 contienen disposiciones sobre opacidad” (Transparencia Venezuela, 2015).

El presente trabajo, tal como sus antecedentes, pretende llevar la evaluación de los criterios elementales de transparencia hasta el siglo XXI y centrarse en los medios electrónicos, por medio de los cuales el Estado debe profundizar, no sólo la atención al ciudadano, sino su pulcritud en el manejo de los recursos públicos. Entra a colación la aplicación de la variable de Gobierno electrónico (o *E-Government*) con la función de atender al público y poner a su disposición información en la web sobre la gestión desempeñada. Para estas necesidades de transparencia, actualización y rendición de cuentas; este trabajo se propone presentar un modelo de medición accesible para la contraloría social o ciudadana.

Otro de los motivos para desarrollar este trabajo es que Venezuela, según el *Índice de Percepción de la Corrupción 2020*, es uno de los cinco países con la percepción de corrupción más alta del mundo y el más señalado del continente americano, con un 15 en una escala de 100. A esto podemos agregar los alegatos que el *Informe Regional del Estado de Situación de Acceso a la Información Pública* presentaba como un fenómeno común muy visible en Venezuela.

Al no existir una autoridad central en materia de acceso a la información, cada organismo funciona según sus políticas internas. ‘Eso produce situaciones insólitas, como organismos con mucha información disponible y valiosa en sus sitios de Internet, mientras otros apenas ponen los datos de contacto’ (Transparencia Venezuela, 2011).

La descentralización puede ayudar a lograr una buena gobernanza, mejorar la prestación de servicios y conducir a la democratización política, pero desgraciadamente en Venezuela el proceso

de traslado de competencias a regiones y municipios no solo se detuvo, sino que retrocedió. La descentralización se presenta quimérica...

Para la década de los noventa, en Venezuela se asumen las reformas políticas y se perfila la tendencia hacia la descentralización a partir del reconocimiento de que un excesivo centralismo distancia significativamente al ciudadano de los centros de participación. En la medida en que se constituyen unidades territoriales con esferas de competencia propias y ejercidas por funcionarios electos por sufragio universal y no por delegación del poder central, se va definiendo el marco del proceso descentralizador (Matheus y Romero, 2001, p. 96).

Es de observar que, al no fomentarse mayores responsabilidades administrativas, tampoco se puede fomentar mayor observancia de la ciudadanía a los temas que le son próximos, se deja a la ciudadanía con poco que hacer en su entorno inmediato y expectante del poder centralizado.

## 2. Metodología

El trabajo aplicará planteamientos teóricos de la administración pública, más específicamente, los recientes paradigmas del Gobierno electrónico junto a una incursión en el marco legal y las teorías sobre la transparencia administrativa activa en las que se cimienta el entramado expuesto; todo en relación a las gestiones de los poderes ejecutivo, legislativo de los estados provinciales y municipios venezolanos. La información deberá ser tomada de las fuentes documentales oficiales y, por supuesto, de la investigación de fuentes electrónicas en línea, vía web. Para corroborar las hipótesis, el instrumento de medición está diseñado en dos niveles:

1. Primero, para confirmar o negar la existencia de canales formales (portales web) de los poderes públicos aludidos con el deber de emitir la información. Precisamente estos poderes son:
  - a) Los poderes ejecutivos regionales

y municipales, desempeñados por gobernadores y alcaldes.

b) Los poderes legislativos regionales y municipales, correspondientes a los consejos legislativos y concejos municipales.

2. El segundo nivel del instrumento sería un test para evaluar el contenido ofrecido por los portales en relación a la presencia o ausencia de documentos clasificados como básicos para la evaluación de la gestión pública de los poderes ejecutivos municipales y regionales como lo son: Plan de desarrollo, informes de gestión o “memoria y cuenta” del año anterior, plan operativo anual (POA) vigente y presupuesto de ingresos y gastos del año en curso. Estos suman por estado cuatro (4) documentos y cinco (5) por municipio ya que se suma el informe de gestión anual de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP).

Como ante todo es una exploración web, el procedimiento de búsqueda de términos se estandarizará en base a confirmar la presencia o no de lo buscado. Esta experiencia puede brindar un material de utilidad para todo investigador o ciudadano en general, en la medida que responde a las siguientes interrogantes:

¿Tienen los ejecutivos y legislativos de las municipalidades y estados venezolanos canales digitales institucionales para brindar acceso a la información sobre sus gestiones, según los principios legales y administrativos de transparencia y rendición de cuentas? Y, de tenerlos, ¿qué información relevante presentan?, ¿estas muestran los documentos básicos que les corresponde? Además, ¿cuáles problemas para acceder a la información pública enfrentan los ciudadanos que navegan por la red para conseguir los portales institucionales e información básica? Y de haberlas, dejar a los investigadores la posibilidad de proponer soluciones.

Tabla 1. Sistematización de la investigación

Idea de investigación	Tema principal (Variable)	Elementos de interés vinculados al tema principal (Dimensión)	Sub-elementos seleccionados (Indicadores)	Contexto de estudio
Estudiar la implementación de aspectos mínimos de <i>Gobierno electrónico</i> en la administración pública de los municipios y estados de la región andina venezolana en favor del principio de transparencia administrativa activa.	Gobierno electrónico (e-Government)	Transparencia administrativa activa	Existencia de portal web institucional en alcaldías y concejos municipales y gobernaciones y consejos legislativos. Verificación de la publicidad en el portal institucional de los planes de desarrollo, informes de gestión del año anterior, planes operativos anuales vigentes y presupuesto de ingresos y gastos del año en curso.	Administración pública regional

Fuente: Segovia (2019).

### 3. Objetivos

Este modelo se crea para estudiar la presencia, contenido básico y falencias en la implementación del Gobierno electrónico en la administración pública de poderes públicos municipales y regionales venezolanos elegidos por voto universal, directo y secreto. En estudios precedentes como los *Indicadores de Transparencia en las Gobernaciones*, para efectuar su evaluación ciudadana enseñan como primer paso: “Visitar la página web de la Gobernación y ubicar la información relacionada con los cinco procesos relevantes a evaluar” (2011:13), así se pueden evaluar aspectos precisos, como ejecución de proyectos, estado de obras, entre otros.

En esta propuesta, primeramente, se debe comprobar la existencia de portales web institucionales que cumplan los requerimientos básicos de atención en favor de la *transparencia activa*, definida como “estándar mínimo de información que debe estar disponible; más allá de esa base, el sujeto obligado puede publicar toda aquella información que sea relevante para entender su funcionamiento o gestión” (Unidad de acceso a la información pública, 2014, p. 3). Por ser este un trabajo dirigido a la investigación por parte de la ciudadanía, resulta pertinente asumir los discursos y solicitudes de la sociedad civil organizada. Es pertinente destacar cómo, para ser efectiva, la transparencia debe tener tres requerimientos básicos, como lo asume Bastida:

- *Transparency should report relevant information, and not contribute to data*

*overload with documents that are too technical.*

- *Transparency should be based on unbiased, fair information.*
- *Data should be objective and comparable with counterparts* (Rochi, 2019, p. 17).

Debido a esto, conseguir un portal no es suficiente, ni cualquier información tampoco, resulta fundamental el identificar la documentación básica que vislumbre transparencia con la presentación de planes y rendición de cuentas en los gobiernos electrónicos. Con base en planteamientos de lógica administrativa y en la legislación nacional, son claramente definibles las fuentes de información básicas para toda gestión local o regional transparente<sup>1</sup>:

- Planes municipales de desarrollo basados en los lineamientos del programa de gestión presentado a los electores.
- Informes de gestión.
- Planes operativos anuales.
- Presupuestos de ingresos y gastos del ejercicio económico financiero<sup>2</sup>.

Es evidente que estos documentos tienen como principal fuente o autoría a los ejecutivos, pero para este trabajo se agregaron a los poderes legislativos por el hecho de recibir copias de los documentos y tener la responsabilidad de escrutarlos y debatir en base a ellos. Sería de esperar que estos poderes hagan contrapesos y exigencias de transparencia; sin embargo, esto no siempre es así. Debido a ello, a estos poderes también se les agrega como canales formales para ser evaluados por parte de la ciudadanía.

---

<sup>1</sup> También cabe comentar, como también la ONG *Transparencia Venezuela* buscaba recabar en las gobernaciones y alcaldías algunas de las documentaciones que aquí consideramos básicas:

- 1.Existencia de Plan Operativo Anual (POA)
- 2.Existencia de página Web con el mínimo de información requerida.
- 3.Disponibilidad del informe de rendición de cuentas anual.
- 4.Existencia del Presupuesto Ciudadano.

<sup>2</sup> Los presupuestos están regidos bajo la *Ley Orgánica del Poder Público Regional*, *Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)*, *Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP)* e *Instructivo N° 20 ONAPRE - Formulación del Presupuesto*.

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

Muchas veces se habla de control ciudadano, pero lamentablemente la ciudadanía no cuenta con herramientas que le permitan observar y exigir. El analizar la situación de los portales web institucionales y el contenido básico que deben brindar a los usuarios, para por lo menos cumplir con requerimientos legales y dar indicios de transparencia, es una tarea que debe estar a disposición de la ciudadanía y es el objeto de esta propuesta de modelo. Este resume y esquematiza puntos esenciales para conocer con rapidez el compromiso con la transparencia de los poderes públicos locales y regionales elegidos por la gente.

Es relativamente fácil encubrir la corrupción en los nuevos Estados. Esto se debe, parcialmente, al hecho de que la gente no sabe con claridad cuáles son las reglas oficiales o qué es realmente lo que constituye su violación; o si lo saben claramente, puede que no les importe mucho su violación y que no tengan interés en prevenir la corrupción (Morillo, 2009, p. 152).

El desarrollo de estos materiales es un necesario insumo para prevenir el ocultamiento de información y darle coto a la irresponsabilidad de quienes estén en la administración pública. El capital social, que “constituye la panacea para el desarrollo de comunidades con potencialidades de asociación y con gran capacidad para participar y crear redes a fin de resolver la satisfacción de sus necesidades” (Scarbay, 2005, p. 61), puede ser potenciado por medio de políticas públicas que lleven a la creación de ciudadanos con los conocimientos básicos necesarios para crear y alimentar los gobiernos electrónicos, como nos puede exponer el modelo de desarrollo apalancado en las tecnologías de la República de Estonia:

The third, more digital-society-related layer of Estonian DG is that of the “Tiger Leap” program (tiigrihüpe), an overall e-access program for citizens including, importantly, education in schools and later also access for senior citizens. This happened somewhat in parallel with the creation of Estonian e-Gov, for which universal e-literacy was very helpful, perhaps to some extent a *conditio sine qua non* (Drechsler, 2008, p. 9).

De esta manera, se tiene que el Gobierno venezolano, no cuenta con políticas para poner a disposición de la ciudadanía las ventajas de estos mecanismos de gobernanza electrónica. El Estado limita el uso de internet para programas asistencialistas y algunos trámites administrativos. No existe integración en portales del Estado, ni atención constante, ni mayores ofertas para el ciudadano. Según encuestas ya en 2018 un 58% de los venezolanos aseguraban hacer trámites en la red con el gobierno y un 88% la utilizaba por sus correos, un 87% por sus operaciones bancarias y un 83% decían utilizarla para noticias (Tendencias digitales, 2018). Esto expone cierta instrumentalización del medio para fines lejanos a la transparencia. Es decir, la internet es de utilidad para facilitar algunas gestiones de índole personal, pero no para fomentar la transparencia en la gestión pública.

#### 5. REFERENCIAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5.453, 24 de marzo de 2000 (reimpresión de la Gaceta Oficial N° 36.860 del 31 de diciembre de 1999). Primera enmienda, Gaceta Oficial N° 5.908 extraordinario del 19 de febrero de 2009.

Drechsler, W (2008). *Pathfinder: e-Estonia as the B-version. EJournal of eDemocracy and open government*, 10 (2). 1-22. Recuperado en: <https://jedem.org/index.php/jedem/article/view/513>

- Matheus, M. y M. Romero (enero-junio, 2001). Del Federalismo incongruente a la Estructura Unicameral en Venezuela. *Revista Venezolana de Ciencia Política*, 19. 91-105.
- Ronchi, A. (2019). e-Participation. In: e-Democracy. *Ejournal of edemocracy and open government* Recuperado en. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-01596-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-01596-1_3)
- Segovia, A. (2019) Propuesta de modelo para la evaluación de la transparencia basada en la accesibilidad a documentación básica sobre gestión pública local. *Provincia*, 39, especial. 137-156. Recuperado en: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/46901>
- Shenoy, A, D. Jeong y L. Zimmermann. (2018) Are Transparency and Accountability Enough? Open Corruption and Why it Exists. *Economics*. Recuperado en: [https://economics.ucsc.edu/Documents/uk\\_permlink.pdf](https://economics.ucsc.edu/Documents/uk_permlink.pdf)
- Tendencias Digitales (2018). *Penetración y usos de internet en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Recuperado en: <https://tendenciasdigitales.com/web/wp-content/uploads/2018/04/Penetración-y-usos-de-internet-en-Venezuela-2018.pdf>
- Transparencia Venezuela (2011). *Informe Regional del Estado de Situación de Acceso a la Información Pública*. Recuperado en: <https://transparencia.org.ve/project/informe-regional-del-estado-de-situacion-de-acceso-a-la-informacion-publica/>
- Transparencia Venezuela (2011). *Indicadores de Transparencia en las Gobernaciones (ITG), Manual de Aplicación*. Recuperado en: <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2016/06/6.-Manual-de-aplicacion-ITG-Julio-2011-1.pdf>
- Transparencia Venezuela (2015). *En Venezuela se legaliza la opacidad dentro de la administración pública*. Recuperado en: <https://transparencia.org.ve/project/en-venezuela-se-legaliza-la-opacidad-dentro-de-la-administracion-publica/>
- Transparencia Venezuela (2017). *Índice de Transparencia municipal*. *Transparencia Venezuela*. Recuperado en: <https://transparencia.org.ve/project/indice-transparencia-municipal-2017/>
- Transparencia Venezuela (2020). *Informe: Índice de Percepción de la Corrupción 2020*. Recuperado en. <https://transparencia.org.ve/project/informe-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2020/>
- Unidad de Acceso a la Información Pública (2014). *Instructivo de transparencia activa versión 1.0-2014*. Montevideo, Uruguay. Unidad de acceso a la información pública. Gobierno de la República Oriental del Uruguay. Recuperado en: <https://www.gub.uy/unidad-acceso-informacion-publica/sites/unidad-acceso-informacion-publica/files/documentos/publicaciones/Instructivo%2Bde%2Btransparencia%2Bactiva%2Bv1.0.pdf>

## 6. ANEXO-PROPUESTA

	Fecha y hora de búsqueda	Plan de desarrollo	Informe de gestión ejecutiva del año anterior	POA vigente	Presupuesto año en curso	Informe de gestión del CLPP del año pasado	Totales
Gobernación Est. Mérida							
Consejo Legislativo							
Municipio Libertador	A						
	C						
Municipio Alberto Adriani	A						
	C						
Municipio Andrés Bello	A						
	C						
Municipio Antonio Pinto Salinas	A						
	C						
Municipio Aricagua	A						
	C						
Municipio Arzobispo Chacón	A						
	C						
Municipio Campo Elías	A						
	C						
Municipio Caracciolo Parra Olmedo	A						
	C						
Municipio Cardenal Quintero	A						
	C						
Municipio Guaraque	A						
	C						
Municipio Julio César Salas	A						
	C						
Municipio Justo Briceño	A						
	C						
Municipio Miranda	A						
	C						
Municipio Obispo Ramos de Lora	A						
	C						

---

# LA TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP) DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES EN LAS REDES SOCIALES Y PAGINA WEB: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE EL PARADIGMA HOLOGRAMÁTICO

---

## **Noguera de Altuve, María Eugenia**

Profesora Titular del Departamento de Obstetricia y Ginecología, Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Médico Especialista en Obstetricia y Ginecología. Hospital Universitario de Los Andes, Mérida, Venezuela. Coordinadora General de Estudios de Postgrado de la Universidad de Los Andes.

**E-mail:** [mnoagueraaltuve@gmail.com](mailto:mnoagueraaltuve@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/000000002522039482>

## **Avendaño, Juan**

Profesor Asociado del Departamento de Cirugía. Coordinador del postgrado de Cirugía General. Facultad de Medicina. Universidad de Los Andes. Hospital Universitario de Los Andes, Mérida, Venezuela

**ORCID:** <https://orcid.org/0000000182447161>.

## **Nava, Jesús**

Profesor Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Doctor en Gerencia Avanzada UFT.

**E-mail:** [jnavagarcia14@gmail.com](mailto:jnavagarcia14@gmail.com).

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9654-7307>

**Recibido:** 11-02-2021

**Revisado:** 21-05-2021

**Aceptado:** 01-06-2021

## RESUMEN

Principios tales como la transparencia y la credibilidad deben ser los pilares del nuevo liderazgo desde la perspectiva epistemológica del paradigma hologramático. Este paradigma se basa en el principio que propugna **que no solo la parte está en el todo, sino que el todo, en cierto modo, está en cada parte**. El objetivo del estudio consiste en generar una aproximación teórica sobre la transparencia organizacional en las redes sociales y página web del Consejo de Estudios de Postgrado (CEP) de la Universidad de Los Andes desde el paradigma hologramático, para lo cual se escogen como sujetos de estudio 30 usuarios, todos estudiantes de postgrado y 2 Coordinadores de postgrado de la Universidad de Los Andes, para un total de treinta y dos (32) informantes clave. La investigación asume el paradigma naturalista bajo un enfoque cualitativo con el empleo del método fenomenológico y hermenéutico. La información fue recolectada a través de la técnica de entrevista en profundidad y la técnica de observación no participante, procesada a través de la teorización. Se encontró una brecha entre el deber ser y la realidad, donde concurren altos niveles de discrepancia, y escasa participación. Los usuarios, desean disponer de toda la información, con acceso libre, oportuno y transparente. Mas el deseo prevaleciente de los usuarios es tener una conexión a Internet de forma permanente y entender el sentido dialógico de la complejidad, donde se concilien las contradicciones que normalmente emergen en el acometimiento de una misión.

**Palabras clave:** transparencia, organización, postgrado, redes sociales, página web, hologramático.

## ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY OF THE GRADUATE STUDIES COUNCIL AT THE UNIVERSITY OF LOS ANDES IN ITS SOCIAL NETWORKS AND WEBSITE: A THEORETICAL APPROACH FROM THE HOLOGRAMMATIC PARADIGM

### ABSTRACT

*Principles such as transparency and credibility should be the pillars of the new leadership from the epistemological perspective of the hologrammatic paradigm, which states that not only a part is found in the whole, but that, to some extent, the whole is also found in the part. This study has been set to generate a theoretical approach on organizational transparency in social networks and website of the Graduate Studies Council at the University of Los Andes from the hologrammatic paradigm. Thirty-two (32) key informants were considered for the study (30 graduate students and 2 graduate program coordinators). The research adopts the naturalistic paradigm under a qualitative approach using the phenomenological and hermeneutical method. The information was collected through the in-depth interview and the non-participant observation techniques, processed through theorizing. Results show a gap between what informants consider things should be like, and the reality they face, where high levels of discrepancy and little participation concur. Users want to have free, timely and transparent access to thorough information. Moreover, the desire to have a permanent Internet connection and to understand the dialogistic sense of complexity, where contradictions that normally emerge in the undertaking of a mission are reconciled, stands out.*

**Key words:** transparency, organization, graduate studies, social networks, website, hologrammatic

## 1. INTRODUCCIÓN

Principios tales como transparencia, confianza y credibilidad, deben ser los pilares de la nueva gerencia, necesaria para cimentar organizaciones, donde existe una notable utilización de nuevas tecnologías de la información, y cambio en los modelos y herramientas comunicacionales; es decir, organizaciones preparadas para atraer el talento singular de las nuevas generaciones, y capaces de responder a los retos a los que se enfrenta. Por eso, en este estudio se quiere abordar algunas de las claves para crear organizaciones culturalmente transparentes en las redes sociales y páginas web, aptas para obtener la confianza de los usuarios y permitir que el acercamiento se produzca por la virtualidad de la tecnología.

Ante los nuevos retos, la gerencia tratará de cambiar la forma en que se hacen las cosas, mediante técnicas y herramientas que permitan insertarse en los nuevos estilos de trabajo, pero resulta indiscutible que si los miembros de la organización, en todos sus niveles, no son capaces de variar su forma de pensar, su conducta, sus creencias, sus valores y hábitos en correspondencia con los nuevos enfoques que plantea la gerencia moderna, resultará totalmente imposible lograr el cambio deseado.

Acá, juega un importante papel el principio hologramático. Morin (1994), señala que no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. El principio hologramático está presente en el mundo sociológico y en la adquisición de conocimiento. Como explica Soto (2000): “Ese es el principio hologramático, el que nos ayuda a pensar que la realidad no está hecha de partes, como lo suponen los reduccionistas, ni tampoco de totalidades, como siguen creyendo los holistas.” Holográficamente, según Morin (1994), la singularidad y relativa autonomía de las partes impide la observación de éstas como simples fragmentos aislables de ese todo. Al respecto Soto (2000), expone que “debemos reconocer que nos enfrentamos ante diversos puntos críticos que cuestionan nuestro quehacer como profesionales; pero sobre todo, que nuestra disputa no es con el

mundo de lo complejo, sino con la complejidad del mundo que hemos establecido”, de ahí que para desafiar este panorama urge, parafraseando a Soto (2000), desordenar la mirada que ordenamos para entender mejor la realidad.

En cualquier organización el compromiso que tengan los trabajadores en valores como la transparencia, juega un papel fundamental. Al respecto, Cabrera (2008) señala que aquella tiene un impacto directo y significativo en el balance de pérdidas y ganancias, del que todos participan y sugiere como “una forma muy gráfica de definir la transparencia” la de acudir a su contrario: “la transparencia organizativa es aquella que se opone radicalmente a la opacidad dentro de las organizaciones”. El término “transparencia” es poco utilizado en el ámbito gerencial, pues se refiere a una percepción difícil de medir, y cuya elemental definición no resulta sencilla.

De lo anterior, surge la relevancia del estudio, pues aún no existe un sentido, preciso para la expresión “transparencia”; debido a esto se buscó el aporte de algún modelo teórico sobre la transparencia organizacional en las páginas web y redes sociales. Las tendencias modernas y el mundo en constante dinámica, ha manifestado a nivel global los efectos de la invención de Internet, los cambios tecnológicos de comunicación, principalmente el desarrollo de plataformas digitales que dan paso a las redes sociales digitales; desde un punto de vista gerencial, estos aspectos han cambiado no solo la forma de pensar de las personas, sino que también han cambiado la forma de hacer negocios e interactuar con los usuarios.

Con base en los planteamientos antes expuestos, se formulan las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los modelos teóricos y tendencias existentes en relación a la transparencia organizacional? ¿Qué formas de transparencia organizacional son aplicables a las páginas web y redes sociales? ¿Cuál es la incidencia del uso de las páginas web y redes sociales en la transparencia organizativa? ¿Cuál es la vinculación entre la transparencia organizacional y la teoría de la complejidad?

Estas preguntas dirigen el objetivo central del trabajo: generar una aproximación teórica sobre la transparencia organizacional en las páginas web y redes sociales, desde la complejidad, revisar las tendencias actuales relacionados con la transparencia en las páginas web y redes sociales, describir las formas de transparencia organizacional aplicables a las páginas web y redes sociales, discutir la incidencia del uso de las páginas web y redes sociales en la transparencia organizativa y analizar críticamente la vinculación entre la transparencia organizacional y la teoría hologramática.

Esta investigación se sustenta en enfoques teóricos asociados a los estilos gerenciales emergentes desde la perspectiva hologramática, cuya riqueza según Vidal (2003) estriba en:

1. La compatibilidad entre el carácter singular y original de las partes y su conservación de las características generales y genéricas de la organización, del todo al que pertenecen.
2. La relativa autonomía de que pueden gozar las partes.
3. La posibilidad de relaciones comunicacionales y de intercambios organizadores entre las partes.
4. La capacidad eventual de las partes para regenerar, de manera auto organizadora, el todo.”

En el aspecto metodológico, la investigación asumió el paradigma naturalista bajo un enfoque cualitativo con el empleo del método fenomenológico y hermenéutico, involucrando la interpretación o análisis de las teorías o fundamentos consultados. A tal fin, se seleccionaron como sujetos de estudio 30 estudiantes de los diferentes postgrados que ofrece la Universidad de Los Andes como organización educativa, y 2 coordinadores de postgrados (de 2 facultades seleccionadas al azar). La información fue recolectada a través de las técnicas de la entrevista cualitativa, empleando la entrevista en profundidad y la técnica de observación no participante, procesada a través de la teorización.

El sentido Hologramático, permitirá

el aprovechamiento de los recursos disponibles, a través de una gerencia que, con visión compleja, controlará las diversas interacciones que se generan en las organizaciones en la consecución de sus objetivos, con el consenso y concurso unánimes de los usuarios; entendiendo el sentido dialógico de la complejidad, que permite conciliar las contradicciones que normalmente emergen en el acometimiento de una misión.

## 2. Antecedentes y supuestos teóricos

### Antecedentes históricos

Pérez (2012), en su artículo “Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las Pymes”, establece que la relevancia del uso de nuevas tecnologías de la información en la actualidad, refleja un gran cambio en los modelos y herramientas comunicacionales. Las organizaciones se encuentran inmersas en el uso masivo y generalizado de las redes sociales, las cuales se han convertido en el canal ideal para acercarse a los diferentes públicos de una manera personal, aunque en esencia el acercamiento es permitido por la virtualidad de la tecnología; por ello, la reputación organizacional de una empresa es un factor de crecimiento, lo cual puede ser un elemento decisivo de su éxito o fracaso. El uso de redes sociales, dentro de esta gestión de la reputación organizacional es un motor que acelera el proceso de comunicación organizacional y, por ende, de la conformación de una transparencia.

Osorio (2012), en su publicación acerca del pensamiento complejo, la transdisciplinariedad, y el principio Hologramático, expresa que “el pensamiento complejo busca integrar y globalizar, religando las partes al todo, el todo a las partes y las partes entre sí; pero tiene la conciencia de que es imposible conocer el todo”. Cada parte contiene dentro de sí el todo; cada parte debe su singularidad justamente a poder ser controlada por la organización del todo (producido por las interacciones de las partes), una pequeña parte del todo se expresa en ella, pero al mismo tiempo sigue siendo portadora de

las virtudes o atributos del todo.

### Antecedentes investigativos

Sosa (2012), desarrolló la tesis doctoral “Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio”, cuyo objetivo principal fue generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, esto es: aquel que propicia una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que ha de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja. El proceso de investigación y la significación del conocimiento se fundamentan en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico.

Costa (2015), en su tesis doctoral “Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa”, tuvo por objetivo general analizar la comunicación corporativa y sus prácticas habituales de construcción de imagen y reputación para verificar cuándo estas prácticas pueden ser, en sí mismas, un riesgo para la organización, desde un punto de vista de la mediación dialéctica de la comunicación; sobre todo considerando el nuevo poder de los medios sociales para en (re)construir significados a partir de los mensajes vertidos a través de los medios de comunicación de masas. La metodología empleada fue el estudio de casos bajo el enfoque cuantitativo, empleando el análisis de contenido del tipo explicativo sobre un universo poblacional de 13501 tuits, obtenidos a través del rastreo realizado por la herramienta de monitorización y extracción de menciones en Internet denominada SMMART (*Social Media Marketing Analysis and Reporting Tool*). Dentro de los resultados más destacables encontró que el condicionamiento entre Conocimiento, Sociedad y Comunicación hace recomendable a las empresas que consideren relevante para sus intereses el cómo una configuración determinada de interacciones comunicativas vía Internet puede influir sobre el curso que tomará después el capital cognitivo compartido y

sobre las relaciones sociales. Llega a la conclusión general de que el punto de partida dejó de ser una atribución exclusiva de los medios de comunicación de masas, de modo que los efectos pueden ser fecundadores en dos sentidos, con origen en los medios de comunicación de masas hacia los medios sociales de Internet, y viceversa, y, por otra parte, que está claro que el paradigma de la comunicación de las marcas clásico, basado en la fuerza unidireccional de los medios de comunicación de masas y en el control centralizado del mensaje, ha dejado de ser el paradigma canónico. La vinculación con el estudio es patente cuando establece que los mensajes diseminados en Internet pueden aumentar la vulnerabilidad de las empresas porque atentan contra la credibilidad y la confianza (transparencia) que la marca corporativa desea construir.

Verenzuela (2015) en su trabajo titulado “Estructura Organizacional en la Gestión de los Procesos Administrativos y Operativos de la empresa comercial LUCKY STAR C.A. presentado como tesis de grado para optar al título de Magister en administración de Empresas Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, propone una nueva estructura organizacional realizando un proyecto no experimental, transeccional de campo. La técnica de recolección de información fue un cuestionario validado por expertos, que aplicó a 39 trabajadores de la empresa. El aporte principal fue subrayar la necesidad de tener definidos de manera consecuente y clara los elementos de la estructura organizacional.

### “Transparencia organizacional” en las redes sociales

La mejor definición en relación a transparencia organizativa, la expresa Cabrera (2008), en su blog, donde la define como “un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones”. Las organizaciones modernas operan en un mundo en el que los traumas y los triunfos son perceptibles inmediatamente, la crisis global

de confianza en nuestros establecimientos ha aumentado desmesuradamente. En palabras de Jonathan Schwartz citado por Cabrera (2008): “La luz del sol no sólo es un gran desinfectante, sino que constituye una maravillosa red de seguridad, porque no podemos solucionar los problemas que no conocemos o que se nos ocultan.” De forma análoga a lo que ha ocurrido con Internet y los mercados, se ha podido observar que Internet ha creado mercados más eficientes, la transparencia en las organizaciones está ayudando a crear organizaciones en red más flexibles y eficientes. Transparencia, confianza y credibilidad deben ser las columnas de la nueva gerencia, signos inequívocos de una gestión innovadora, que permita un entorno de confianza con comunicación abierta, participativa y de libre acceso; y para la que el compromiso de su capital humano, con relaciones de interdependencia, cooperación y comunicación, juega un papel fundamental.

### Enfoque hologramático y estilo gerencial

Apuntando hacia su consideración como principio cosmológico fundamental, Morin (1994) define este principio hologramático desde el siguiente esquema: “el todo está en cierto modo incluido (engramado), en la parte que está incluida en el todo” (p.113). De esta manera, Terenzani (2018), en su blog Ciberestética, en relación al principio-hologramático hace referencia al tercer paradigma propuesto por Morin (1994), que ayuda a comprender la complejidad, y que él denomina “pensamiento hologramático.” El autor afirma que “podemos enriquecer el conocimiento de las partes por el todo, y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos.”

El sentido Hologramático, está ligado a la idea recursiva (cada elemento produce y es productor) y a su vez, está ligada a la idea dialógica (estabilidad-orden-desorden), que, combinados como tres principios, sirven de base para desarrollar, justamente, el pensamiento complejo, dialógico y recursivo, como lo expresa Morin (1994): Una gerencia, con visión compleja permitirá el aprovechamiento de los recursos disponibles, con interacciones y propósitos claros para

lograr los objetivos. Dentro de este último tópico se ha deseado concientizar sobre la concreción de la complejidad, en relación con la gestión de las organizaciones y que su conocimiento permitirá tener una visión más clara hacia dónde deben orientarse los gerentes con estilo “liberal – por objetivos” para que sus instituciones logren niveles adecuados de competitividad.

### La Universidad y el Consejo Estudios de Postgrado (CEP)

Las instituciones universitarias están llamadas a cumplir su papel protagónico en esta sociedad compleja, buscando para ello mecanismos que trasformen sus procesos; mediante los cuales han asumido una responsabilidad trascendental en pro de la formación académica en las comunidades, así como del avance social en ciencia y tecnología. La Universidad debe cumplir con funciones como el desarrollo de la enseñanza, transmisión de saberes, el aporte de innovaciones en la ciencia y la técnica, y por supuesto, promoviendo la cultura; de allí, su rol de piedra angular en el desarrollo de las sociedades.

Sin duda, las instituciones universitarias deben contar con directrices para una gestión efectiva, a través de la gerencia integrada. A los directivos les corresponde ser conscientes de las teorías planteadas por la ciencia administrativa como la teoría clásica, administración científica, de sistemas, relaciones humanas, de la contingencia, comportamiento organizacional, manejo de la calidad.

En virtud de lo expuesto, la Universidad de Los Andes en uso de su potestad organizativa que le confiere la Constitución y las leyes que regulan la materia, creó el Consejo de Estudios de Postgrado (CEP). El 16 de septiembre de 1976, en sesión ordinaria del Consejo Universitario se acordó aprobar la creación del Consejo de Estudios de Postgrado (CEP), el 14 de abril de 1977, el Rector Dr. Pedro Rincón Gutiérrez ratifica la decisión del Consejo Universitario bajo un Decreto Rectoral, consolidando así la creación del CEP, órgano que además de formular los objetivos de los cursos de

postgrado de manera que sean cónsonos con las necesidades integrales de la región y el país, reglamenta el desarrollo de los cursos en sus distintos grados académicos y áreas de conocimiento o disciplinas.

El Consejo de Estudios de Postgrado pertenece al sistema de Postgrados de la Universidad de Los Andes, con modelo propio de organización y funcionamiento, con soporte jurídico en la Ley Orgánica de Educación, Ley de Universidades, Normas y Políticas del Consejo Nacional de Universidades, y en sus propios reglamentos internos, los programas de Postgrado ocupan hoy, un destacado lugar dentro del Subsistema de Educación Universitaria del país.

Los estudios de Postgrado están dirigidos a fortalecer y mejorar la pertinencia social, académica, política, económica y ética de los estudios que se realizan con posterioridad a la obtención del título profesional, así como el desempeño profesional y la calidad humana de los egresados del subsistema de educación universitaria comprometidos con el desarrollo integral del país, de acuerdo a lo expresado en la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades, publicada en la Gaceta Oficial N° 37.328 del 20.11.2001.

El Consejo de Estudio de Postgrado de la Universidad de Los Andes es “el organismo encargado de coordinar los diferentes Programas de Postgrados instaurados en los Núcleos y Facultades pertenecientes a la Universidad de Los Andes (ULA), a fin de tomar decisiones adecuadas para garantizar el desempeño estudiantil, resguardando la formación de profesionales capaces de dar respuesta a los desafíos que se le presenten en campos específicos del conocimiento y del ejercicio profesional.” Actualmente la Universidad de Los Andes cuenta con 202 postgrados, distribuidos en las diferentes Facultades, Núcleos y Extensiones y una matrícula de 5.527 estudiantes. (Data actualizada al 31.05.2021- Unidad de Informática, Coordinación General de Estudios de Postgrado).

## Página web y redes sociales

En la actualidad, los medios de comunicación tradicionales han tenido que cambiar las estrategias en su uso, no solo debido a los cambios y revoluciones tecnológicas, sino a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia causada por el virus llamado COVID-19. La Internet ha sido clave para lograr la interacción humana remota, sincrónica y asincrónica (computadoras, portátiles o celulares inteligentes), y el surgimiento de las llamadas redes sociales. Estas facilitan una comunicación novedosa, espontánea, y sobre todo particular, por ello se convierten en un nuevo y atractivo canal para interactuar, sin embargo, se debe recordar que se requiere una comunicación cuidadosa y que no sustituyen totalmente a los medios tradicionales. El internet facilita el trabajo colaborativo, intercambio de documentos, telecomunicaciones, teletrabajo (trabajar en cualquier lugar), sin embargo, estas ventajas pueden también ser un obstáculo si la organización o sus gerentes no están dispuestos al cambio.

En este espacio virtual hay una línea muy pequeña entre lo público y lo privado. Lo importante es lograr principios de transparencia, confianza y credibilidad, como pilares fundamentales. Esta novedosa utilización de nuevas tecnologías de la información, acompañada con cambios sustanciales en los modelos y herramientas organizacionales y gerenciales, es el reto al que nos enfrentamos hoy.

## 3. Metodología

**Enfoque de la investigación:** Se asume la investigación desde la naturaleza cualitativa, por ser la que cumple con las expectativas de poder interpretar la transparencia organizacional, específicamente en la web y redes sociales. Por ello, se hace referencia a lo planteado por Martínez (2004), relacionado a “las posturas ontológicas permiten determinar el concepto y la naturaleza de la realidad a estudiar y la postura epistemológica define la naturaleza de cómo se produce el conocimiento en su modelo dialéctico “(p.165). Por consiguiente,

es preciso que se indique el paradigma que ubicará el propósito del estudio, de allí que el enfoque paradigmático a asumir será el naturalista, para intentar exponer los fenómenos desde la interpretación subjetiva de las personas, del modo en que se percibe el mundo, y esta es la realidad que interesa, la que los sujetos señalan como importante.

**Tipo, método y diseño de la Investigación:** El foco de la investigación, según Doncel (s/f), se centra en la búsqueda de explicaciones subyacentes, percepciones, concepciones, sentimientos y opiniones de los sujetos de estudio, por consiguiente, asume las corrientes fenomenológicas de Husserl (1998) y Heidegger (2006), quienes definen la fenomenología como “el estudio de los fenómenos (o experiencias) tal como se presentan y la manera en que se viven por las propias personas.” Siendo el método ideal para investigar; la misma refleja una filosofía y un paradigma y nos procura una enorme gama de posibilidades para explorar la conducta humana.

Como método, se emplea la hermenéutica fundamentada principalmente en la observación resultante de la interpretación, bajo el diseño cualitativo; es decir, la hermenéutica se orienta hacia la identificación de los significados ocultos de las cosas, interpretando de la mejor manera las palabras, los escritos, los gestos, al igual que cualquier acto u obra humana, pero sin perder su singularidad en el contexto de que forma parte. Se ha utilizado la hermenéutica como un arte para la interpretación, explicación y traducción de las experiencias, pues permite el enfoque de temporalidad, y con ello el reconocimiento histórico de la experiencia. Este método favorece la comprensión del ser humano, desde sus complejidades y perspectivas que lo diferencian de los demás y lo hacen único.

**Sujetos de Investigación:** En relación con los informantes claves, o sujetos de investigación se puede señalar que corresponde al grupo de personas que permiten elaborar la investigación. Según Bermejo (2003: 70), “la población en estudios cualitativos corresponde al grupo entero de elementos de los que se quiere recoger

datos”. Para la presente investigación se tomará como población la totalidad de los usuarios del Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad de Los Andes que utilizan regularmente sus herramientas de comunicación, a través de su *website* de internet y las redes sociales. Así mismo, se seleccionó una muestra aleatoria de 30 estudiantes de distintos postgrados que han hecho uso frecuente de la página web de la Coordinación de Postgrado, además de dos (02) Coordinadores de Postgrado, para un total de 32 informantes claves.

**Técnicas de Recolección de información:** La información fue recolectada a través de las técnicas de la entrevista cualitativa, empleando la entrevista en profundidad y la técnica de observación no participante, definida por Cerda (1991) como una técnica que facilita la descripción del estado de la situación o de un grupo social determinado, permaneciendo el investigador sin involucrarse en los hechos surgidos espontáneamente como consecuencia de su interacción con ese ambiente de estudio.

#### 4.Resultados

Se apreció el componente gerencial, comportamiento organizacional, la institución, la comunicación, y la transparencia. El uso proactivo de los elementos gerenciales, con una gestión de estilo liberal, que se fundamenta en el principio “hacer y dejar hacer” y otorgue a sus subordinados independencia operativa, con objetivos determinados y claros, añadiría valor al proceso en todas sus fases. Obviamente esto requiere de consenso y concurso unánime de los usuarios, así como tener que entender el sentido dialógico o dialéctico de la complejidad, donde se concilien las contradicciones que normalmente emergen en el acometimiento de una misión.

El estilo de *liderazgo liberal por objetivos* se relaciona con el paradigma hologramático porque al inicio es grupal y es el que mayor información proporciona a los subordinados cuando aquélla se solicita, además permite que su equipo trabaje con libertad y sin presionarlos, y, de esta manera, las personas trabajan a gusto. En pocas palabras, el estilo

liberal hace y deja hacer a nivel individual y grupal.

El sentido Hologramático, permite el aprovechamiento de los recursos disponibles, a través de una gerencia con visión compleja, para controlar las diversas interacciones que se generen en las organizaciones en la consecución de sus objetivos. El uso proactivo de los elementos aquí mencionados, añade valor al proceso en todas sus fases, obviamente esto requiere del consenso y concurso unánime de los usuarios, así como tener que entender el sentido dialógico de la complejidad, donde se concilien las contradicciones que normalmente emergen en el acometimiento de una misión. Al igual que expresa Sosa (2012), se debe propiciar el rol social en las organizaciones del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

Desde otra visión, se corrobora lo expresado por Pérez (2012), cuando señala que las redes sociales son mecanismos generadores de reputación organizacional de gran relevancia; por lo que actualmente es necesario realizar este cambio en el uso de las herramientas y modelos comunicacionales. Las universidades se encuentran sumergidas en el uso masivo y generalizado de las redes sociales, siendo el canal ideal para acercarse a estudiantes, empleados, investigadores, proveedores, etc., de una manera personal, facilitada por la tecnología de la virtualidad. Sin embargo, la situación comunicacional en el Consejo de Estudios de Postgrado, no ha tenido muchos cambios desde su creación y hoy despunta el deseo o necesidad de tener una conexión a Internet de forma permanente. Las universidades, ante la virtualización, deben disponer de herramientas tecnológicas, así como adecuada formación en entornos virtuales para el desarrollo de las actividades gerenciales, académicas y de investigación. Se considera factor indispensable para lograr esto, el diálogo; tanto interno como externo, pues la transparencia requiere que la organización cuente con una buena comunicación con los entes que la conforman, así como con la comunidad en la que se desenvuelve, estableciendo así lazos de confianza. Una perspectiva

prioritaria de la transparencia organizacional es la exigencia de una interacción de diálogo efectivo entre los actores que intervienen en la misma.

Existe una brecha entre el deber ser y la realidad, donde concurren altos niveles de discrepancia, escasa participación y coordinación de las actividades interdepartamentales, lentitud en el desarrollo del flujo operativo, tardanza en el procesamiento de las compras de insumos, extensos intercambios de información, retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas de comunicación, baja supervisión del desempeño laboral y falta de integración en el equipo, así como e incertidumbre en las actividades externas e internas, con quebrantamiento de la comunicación organizacional.

En el ámbito universitario, la falta de transparencia se identifica como un problema que afecta la credibilidad, pues la falta de transparencia manifiesta posible corrupción, y esto es igual en universidades públicas y privadas. La evaluación de la percepción que se tenga de la transparencia organizacional debe ser vista desde una perspectiva compleja donde se evalué la colaboración, el diálogo, la rendición de cuentas, la normatividad, equidad, no corrupción interna, confidencialidad, integridad y responsabilidad. (Arredondo, 2014). La transparencia en el entorno organizacional significa que se tiene la disposición de informar: sobre su situación actual, de qué decisiones se toman y por quiénes son tomadas, resultando ser este tipo de información un factor clave para generar confianza, y ésta se logra en la medida en que se responde a las demandas de información y cuando trasciende públicamente la forma de manejarse. La transparencia organizacional será más sólida, si sus principios de ética, confidencialidad y el sentido de responsabilidad son los pilares fundamentales (Arredondo, 2014).

Deben desaparecer los “valores” de confianza y lealtad a ciegas. Los usuarios, desean disponer ahora de toda la información, con acceso libre, para que puedan exponer su opinión al instante, con un

sólo clic. Por eso, se debe reforzar y renovar la propuesta de valor de la organización de manera cotidiana, casi a cada instante y la transparencia debe ser parte de la cultura de la organización, en cualquiera de sus niveles gerenciales.

Por supuesto, todavía existen muchos obstáculos para alcanzar la plena transparencia (cónsono al principio de confidencialidad, dentro de los límites legales). Y existen reflexiones divergentes en relación a qué es la transparencia en una

organización, y complejamente se produce un entramado entre: diálogo, rendición de cuentas, normatividad, equidad, no corrupción interna, confidencialidad, integridad y responsabilidad. En relación con la transparencia hacia el interior de la Universidad, es importante reseñar que donde no hay equidad, se presentan el nepotismo y el privilegio como formas de corrupción y, por ende, como falta de transparencia: se contrata o se asciende a familiares o amigos, sin seguir el criterio del mérito del desempeño.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Tomando en consideración lo propuesto por los tres componentes básicos de la transparencia cultural de las organizaciones (participación activa, información relevante y responsabilidad), se puede hacer una reflexión positiva sobre la misma: la transparencia es una fuerza que las empresas pueden utilizar activamente para construir y reforzar la confianza de sus usuarios y para mostrar su valor en un universo que emplea las redes sociales para mantener comunicación y contacto con los usuarios internos y externos. Se insiste en que la mejor definición en relación a “transparencia organizativa,” la expresa Cabrera (2008), en su blog, donde la define como “un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones.” La transparencia debe ser la fuerza que impulse los cambios, Es necesario para ello hacer esfuerzos para fortalecer el comportamiento de los usuarios y trabajadores, y diseñar mecanismos de información claros y expeditos. Entonces vale la pena cuestionar: ¿será la transparencia una respuesta a la crisis o será la causa de la misma?

Al considerar el principio hologramático, teniendo de referente a Morin (1994), se deduce que todo sujeto ha vivido desde su nacimiento experiencias formativas que le han permitido adquirir conocimientos, competencias y habilidades, como una unidad del saber... unidad que se desarrolla, se reproduce y se regenera en un proceso sistemático de orden, para definir una relación con la realidad de desorden, en términos de inclusión de parámetros relacionados con el fenómeno... que contribuyan al descubrimiento de las transformaciones y de una cierta organización; en el entendido de que la realidad está en movimiento y cualquier delimitación teórica expresa una relación y la posibilidad de otras nuevas relaciones. Incluso las experiencias desfavorables generan aprendizaje y dependerá exclusivamente del individuo su superación.

Las universidades públicas, sin fines de lucro cada vez tienen una mayor visibilidad, un mayor impacto social y un mayor reconocimiento por parte de la opinión pública. Por tanto, deben ser capaces de mostrar y explicar que lo que hacen, lo hacen bien y de forma coherente con su misión, valores y leyes., recordando que la transparencia impone obligaciones, claridad y un gran sacrificio en sostenerla.

Es necesario hacer esfuerzos para fortalecer el comportamiento del universitario y diseñar mecanismos para que los usuarios sean informados de aquello a lo que tienen derecho, propongan y participen en los procesos de solución de los problemas que les atañen. Si no se tienen los mecanismos que favorezcan un comportamiento transparente y no hay interés para lograrlo, se puede generar un entorno propicio para la corrupción, el

mal manejo de recursos, la ineficiencia, los tratos preferenciales y los sobornos, entre otras situaciones no deseadas, generando ineficacia y falta de competitividad de la institución.

Además, es importante reflexionar en el sentido de hacer visible el favoritismo, las alianzas de intereses personales o las llamadas “roscas o grupos de favoritos,” que pueden ser evitadas transparentando los criterios de: ascensos laborales o despidos, bonificaciones, asignación de recursos, entre otros; y proporcionando al personal interno y a los usuarios la información a que tenga derecho a saber para una justa toma de decisiones. Se logrará la confianza de todos, gracias a las experiencias claras y transparentes, y se impresionará positivamente la satisfacción laboral del trabajador y su sentido de pertenencia universitaria, impresionando positivamente al interior de la organización, permitiendo su buen funcionamiento, y hacia el exterior, permitiendo el logro eficiente de sus objetivos y razón de ser, como es ofrecer servicios útiles para la sociedad. (Arredondo, 2014). El fomento del diálogo interno y externo es interpretado como un sinónimo de transparencia y, de manera explícita, las relaciones humanas y organizativas requieren de una relación transparente en la que fluya la información de manera óptima. El diálogo debe permitir a los usuarios y trabajadores relacionarse, cooperando para aportar sentido a sus decisiones y actos, así como los objetivos y metas futuras de la universidad.

## 6. REFERENCIAS

- Arredondo, F., J. De la Garza y J. Vázquez (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30 (133). 408-418. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21232399009>Bermejo
- Cabrera, J. (2008). La transparencia es clave para el futuro de nuestras organizaciones. Recuperado en: <https://blog.cabreramc.com/2008/10/09/la-transparencia-es-clave-para-el-futuro-de-nuestras-organizaciones/>.
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la investigación, cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Colombia: El Búho LTDA.
- Costa, C. (2015). Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa., Madrid, España: Tesis Doctoral; Universidad Complutense
- F. (2003). Metodología de la investigación científica. Barcelona: Grao.
- Heidegger, M. (2006). Introducción a la fenomenología de la religión. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Husserl, E. (1998). Invitación a la fenomenología. Barcelona, España: Paidós.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México DF: Trillas.
- Morin, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Primera edición, tercera reimpresión. Barcelona, España: Gedisa.
- Osorio, S. (junio 2012). El pensamiento complejo y la transdisciplinariedad: fenómenos emergentes de una nueva racionalidad. *El principio Hologramático. Revista Investigación y Reflexión*, XX (1), 269-291.
- Pérez; M. (2012). Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PyMEs. *Universidad & Empresa*, 14 (22). 131-149. Recuperado en:<https://www>.

redalyc.org/articulo.oa?id=187225561006

Sosa, O. (2012). Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio. Cabudare, Lara. Universidad Fermín Toro (Tesis Doctoral).

Soto, J. (2000). Tres principios para la configuración de una psicología de lo complejo. Cinta moebio, 8. 159-168. Recuperado en: [www.moebio.uchile.cl/08/soto.htm](http://www.moebio.uchile.cl/08/soto.htm)

Terenzani, A. (2018). El principio hologramático por Morin. Ciberestética. Recuperado en <https://ciberestetica.blogspot.com/2018/11/el-principio-hologramatico-por-morin.html>

Verenzuela, J. (2015). Estructura organizacional en la gestión de los procesos Administrativos y operativos de la empresa comercial LUCKY STAR C.A. Valencia, Carabobo: Universidad de Carabobo. (Tesis de Maestría). Recuperado en: <https://idoc.pub/documents/estructura-organizacional-empresa-comercial-d49o516x8o49>

Vidal, R. (2003) Los principios recursivos y hologramático: introducción al problema del cambio socio-histórico. Recuperado en: [http://cmap.upb.edu.co/rid=1224889095208\\_1950366215\\_765/pensamiento%20complejo.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1224889095208_1950366215_765/pensamiento%20complejo.pdf)

---

# RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

---

## **Nelmarie Mercado Ayaro**

Profesora en la Facultad de Ciencias de la Educación en Universidad de Carabobo. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales- FACES-UC. Especialista en Educación Superior FACE-UC. Licenciado en Computación FACYT -UC..  
**Email:** nmercado@uc.edu.ve  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0944-6071>.

## **Pedro Medina**

Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales FACES-UC. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. Ingeniero Industrial. Gerente de planta de la Empresa Alice Neumáticos de Venezuela.  
**E-mail:** pedroalex\_medina11@hotmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0539-6553>.

**Recibido:** 05-05-2021

**Revisado:** 24-05-2021

**Aceptado:** 01-06-2021

## RESUMEN

El presente estudio reflexiona sobre la resiliencia organizacional en las instituciones de Educación Superior (IES) ante la pandemia COVID-19. Enmarcado en una investigación documental, presenta la necesidad actual de enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios paradigmáticos dentro de la organización resiliente, tomando en cuenta las características de los individuos que forman las IES, sus valores, su capacidad de reinventarse para obtener soluciones que permitan el funcionamiento de la IES a pesar de escenarios adversos como son las crisis en las universidades sumadas a los efectos ocasionados por las medidas de distanciamiento social que han obligado a las IES a virtualizar sus procesos educativos ante la pandemia sanitaria del COVID-19.

**Palabras clave:** Resiliencia, organización, educación superior, COVID -19

## ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

### ABSTRACT

*This study aims to reflect on organizational resilience in Higher Education institutions (HEIs) during the Covid-19 pandemic. Framed in a documentary research, it presents the need in the current moments to face situations of uncertainty and paradigmatic changes within the resilient organization, the characteristics of the individuals that make up an HEI, their values, their ability to reinvent themselves to obtain solutions that allow the operation of the HEI, despite adverse scenarios such as crisis in the universities added to the effects caused by the social distancing measures that have forced HEIs to adapt their educational processes to virtual spaces and educational tools, in the face of the COVID-19 health pandemic.*

**Key words:** *Resilience, organization, higher education, COVID -19*

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante el año 2020 las Instituciones de Educación Superior (IES), en un contexto de pandemia COVID-19 han realizado cambios obligados en su funcionamiento habitual. El Boletín Epidemiológico FIDEC indica: “A fines de diciembre de 2019, la ciudad china de Wuhan, en la provincia de Hubei, con 11 millones de habitantes, se convirtió en el centro de una epidemia de neumonía de causa desconocida con implicancias globales” (FIDEC-FUNDEI, 2020, p.1).

Al darse a conocer la pandemia mundial del COVID-19, se suspendió la presencialidad en todos los ámbitos que podían asumir la virtualidad (educación, teletrabajo, compras por internet, entre otras). Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela ya venían atravesando por crisis como menciona López Añez (2000) quien destaca como sus manifestaciones: “preferencia por la improvisación, desprecio por la planificación, resistencia a los cambios modernizadores, prevalencia de lo administrativo sobre lo académico”. A lo expuesto anteriormente se suma lo señalado por Aula abierta (2019): “Los sueldos de los profesores no alcanzan y esto les obliga a abandonar los espacios académicos y a hacer otras cosas, ejercer otros oficios”.

Sin embargo, un grupo nutrido de universitarios en IES han permanecido en sus puestos de trabajo afrontando los problemas antiguos que ya atravesaban las IES, sumados ahora a una nueva variable sanitaria como es la pandemia COVID-19.

Un ejemplo es la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, la cual desarrolló un Plan de emergencia académica ante Covid-19, con la finalidad de ofrecer a los estudiantes “acompañamiento, apoyo y asistencia socio-emocional permanente tanto a él individualmente, como a su familia, mediante actividades académicas a distancia. Dicho Plan contempla procesos de enseñanza y aprendizaje que son mediados por diversas herramientas y dispositivos electrónicos con los que cuenta “tanto el docente como el estudiante para la administración de las

diferentes unidades curriculares” (Sánchez, Villegas y Franco, 2019, p. 1198).

Cuando se observa una organización que atraviesa por situaciones que dificultan su funcionamiento habitual en diversas áreas, aunado a una circunstancia sanitaria compleja como lo es el COVID-19. ¿por qué se mantiene en funcionamiento? ¿Cómo se verifica un proceso de asimilación de los cambios en estas organizaciones ante los desafíos de la situación actual? Para dar respuesta a estas interrogantes se puede afirmar que las IES han realizado un proceso de transformación dentro de la organización valiéndose de su capacidad de resiliencia. La resiliencia es una estrategia en la transformación que urge en las organizaciones, según Gutiérrez *et al* (2019):

La resiliencia es una habilidad que le sirve a las organizaciones para sobreponerse ante circunstancias adversas de cualquier índole, salir bien librada y quedar en mejores condiciones que antes de la crisis; es decir, se convierte en una estrategia para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el desarrollo de capacidades gerenciales ante el riesgo (p. 113).

También los autores sostienen que:

Este término, es usado en muchos ámbitos desde su aplicación referida al individuo, así como en las organizaciones empresariales, la misma es asociada con la variación individual en cuanto a cómo las personas responden a los riesgos a lo largo del tiempo, lo cual deja de manifiesto que existen situaciones adversas en las cuales los individuos se enfrentan ante contingencias inesperadas. (p. 114).

Una organización resiliente se caracteriza por aceptar la realidad, encontrar sentido a la situación y ser capaz de improvisar. La resiliencia se puede enseñar a las personas, ya está definido un término denominado “**resilience training**”, explica la *American Heart Association*: “Los programas de

capacitación en resiliencia buscan mejorar la resiliencia en individuos o grupos.” (*American Heart Association*, 2016, p. 13), ya que cuando una organización necesita ser resiliente debe estar compuesta por individuos resilientes.

En la resiliencia se debe conocer lo que es importante en las personas y la organización y alinearlos con un liderazgo que ofrezca una visión compartida, como explica Eduardo Ibarra Colado en su ponencia de 2012 “La relación entre las políticas públicas y el análisis organizacional”, cuando establece que lo primero son las relaciones no las estructuras, acotando que lo intangible lleva a lo tangible y que la administración es cooperación en todos los ámbitos.

A juicio de Barba (2013) “los estudios organizacionales consideran a la organización como un instrumento de la persona” (p.146), siendo así las personas con características resilientes construyen organizaciones resilientes y ésta es una

característica que actualmente presentan las IES.

Otro aspecto reconocible en las IES es la actuación del enfoque del neoinstitucionalismo como refiere Barba (2019): “Las organizaciones son sistemas abiertos influenciados por las fuerzas del medio ambiente sociales y culturales, más que fuerzas racionales orientadas a alcanzar la eficiencia” (p. 151). Los cambios organizacionales ocasionados a las IES por la pandemia COVID-19, muestran que están conformadas por unos individuos resilientes con sentido de pertenencia y compromiso con la sociedad, unido a una cultura organizacional dentro de las IES, estas son las fuerzas que les han conducido al logro de los objetivos dentro de la organización, alcanzando egresos de nuevos profesionales venezolanos que fueron estudiantes dentro de las aulas virtuales creadas a partir del 15 de Marzo 2019, cuando se hizo el llamado a cuarentena radical por la pandemia, evento que no se esperaba llegara a Venezuela.



Acto de Grado. Facultad de Ciencias de la Educación -Universidad de Carabobo (febrero 2020)

## 2. Conceptualización de la resiliencia

El tema de la resiliencia en las organizaciones posee un amplio abanico de investigaciones que analizan y definen el impacto de esta condición en las instituciones. En este apartado se presentará la fundamentación teórica-epistemológica de la resiliencia en la gestión de procesos según diversos autores entre los que destacan:

1. *Fundació Factor Humà (2010)*. Esta fundación define y analiza la resiliencia en las organizaciones de Barcelona España, la define como "la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas y de aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia." (p. 5).
2. *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*: de César Medina Salgado (2012) profesor Mexicano de la UNAM, que nos presenta en su publicación un análisis en torno al concepto de resiliencia y su aplicación organizacional, introduce algunos autores quienes se refieren a ella metafóricamente, como la búsqueda de la "cubierta de plata" (buscar las oportunidades durante una crisis a fin de emerger más fuerte y en mejores condiciones a las prevalecientes antes del hecho crítico, McManus, 2008). (p. 29) y presenta la resiliencia organizacional como "una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico" (Medina, 2012, p.30).
3. *Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras*. Gutiérrez, Marlene, Villafuerte e Isaa (2019), investigadores de la Universidad del Zulia nos presentan un aporte nacional de un:

(...) trabajo teórico descriptivo-documental, basado en la revisión de documentos y material bibliográfico. Los resultados dan cuenta por un

lado que, la resiliencia es un factor que permite mantener el control de los desequilibrios del contexto, asimismo, los medios usados buscan generar capacidad institucional y emocional para enfrentar los riesgos que impliquen una amenaza al normal desenvolvimiento de dichas organizaciones" (Gutiérrez *et al* ,2019, p.112).

Todos estos conceptos serán orientados a la disertación epistemológica de la resiliencia dentro de las Instituciones de Educación Superior presentándola como una "organización resiliente."

## 3. Las instituciones de educación superior (ies) como organizaciones

Es necesario estudiar las IES como organizaciones, sus orígenes, sus características, su evolución para entender el proceso de resiliencia dentro de las mismas.

Anzaldo (2017) conceptualizó las Instituciones de Educación Superior (IES) como un sistema total, que puede ser analizado en dos niveles: el de los elementos que constituyen la actividad exclusivamente académica, centrada en la organización académico-administrativa, entendida como la manera, estrategia o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas.

Su noción de la organización de las IES como un sistema total fue descompuesto, en cinco subsistemas básicos, Anzaldo (2017):

- **Subsistema ideológico:**  
Este caracterizaba a todos aquellos elementos simbólicos que orientan y/o determinan las conductas tanto individuales como grupales. Cuestiones tales como la filosofía institucional, los valores, las creencias, las ideas, etcétera, fueron elementos considerados en este subsistema.
- **Subsistema orgánico-estructural:**  
Comprendió todo lo referente a la infraestructura organizacional y a la manera como esta ha sido acomodada.

Aquí resaltan cuestiones tales como órganos generados, tipo de relaciones, jerarquías, etcétera.

- **Subsistema tecnológico:**  
Aquí se conceptualizaron todos los elementos relativos a los procesos instrumentales por parte de la organización. Algunos elementos incluidos en este subsistema fueron: las tecnologías predominantes, los métodos de trabajo, las condiciones físicas del mismo.
- **Subsistema psicosocial:**  
Este hacía referencia a las relaciones interpersonales en la organización tanto a nivel grupal como individual. En este sentido el subsistema consideró como factores de análisis la motivación, el liderazgo, el sistema de esfuerzos, la situación económica tanto de individuos como de organizaciones.
- **Subsistema normativo:**  
Este conceptualizaba todos aquellos preceptos y reglamentaciones que pretenden normar la actividad misma de la institución. Algunos factores de análisis característicos de este subsistema fueron: los contratos colectivos, las leyes orgánicas, los reglamentos interiores de trabajo, etcétera. (Anzaldo, 2017, p. 2)

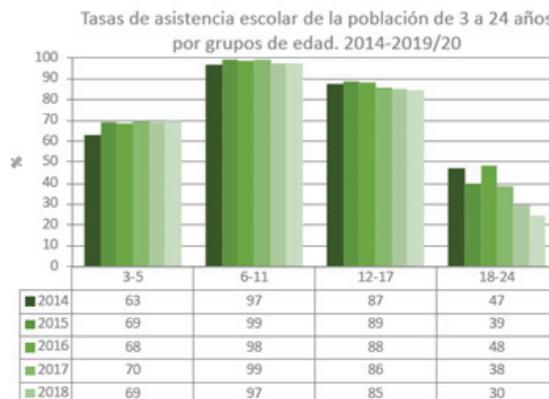
Inmerso en lo en el subsistema ideológico podemos complementar con la opinión de Cantú-Martínez (2013)

(...) los valores de nuestra sociedad y de la responsabilidad social que incumbe a las IES, han constituido históricamente, en el sitio de cruce del ser humano, la ciencia y la sociedad, y están íntimamente relacionadas con la formación de valores para estimular el desarrollo comunitario y el mejoramiento de la calidad de vida de todo ser humano. (p. 43)

Los valores dentro de las IES y su compromiso con la sociedad definen gran parte de su resistencia ante las crisis, debido a que las IES son el reflejo de la sociedad y cuando un país está bajo crisis (como es

el caso de Venezuela), sus instituciones también se afectan, pero su compromiso social como formadora de profesionales no le permite claudicar ante las dificultades.

Con base en la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Universidad Católica Andrés Bello ENCOVI (2019-2020) las cifras de la cobertura educativa disminuyeron en relación con el año 2014, mostrando un 25% de asistencia escolar en la población de 18-20 años, este retroceso es alarmante y entre los motivos señala : “Han crecido los riesgos de exclusión educativa entre quienes no pueden mantener una asistencia regular a clases (40%) y/o registran severo rezago escolar” y “La situación de confinamiento debido al COVID-19 ayudará a profundizar las inequidades educativas. Quedarán aún más rezagados quienes tienen restricciones de acceso a las nuevas tecnologías y adolecen en el hogar del clima educativo apropiado” (p. 20).



Fuente: ENCOVI (2019-2020).

Las IES han logrado desarrollar muchas fortalezas como expone Estrada (2011) “El mundo de las organizaciones de educación superior fundamenta sus acciones en un conjunto de convicciones comportamentales y teleológicas; también en sus acciones en un conjunto de teorías con algunas componentes de tipo ideológico y emocional, que se usan para regular las relaciones entre

la persona y la otredad, y en un conjunto de finalidades hacia las cuales tienden los comportamientos configurando un porvenir corporativo, un destino institucional” (Estrada, 2011, p. 27).

El porvenir corporativo dentro de las IES y su liderazgo empático con su entorno donde se practica la otredad, ha marcado grandes rasgos de los procesos de resiliencia que ha dirigido durante la pandemia COVID- 19. Los actores en las IES son sus autoridades, profesores y empleados conscientes de su compromiso social y ejerciendo su rol en unas circunstancias socio-económicas muy complejas y adversas. Los estudiantes de las IES no son unos desconocidos para ellos, son sus aprendices, sus amigos, en algunos casos son sus sobrinos o hijos y existe un nexo de afecto que no permite dejarlos solos, ellos necesitan ser profesionales para ser individuos académicos, productivos, prósperos, el futuro del país y en esta era global “el futuro del mundo”.

Esto se ha logrado gracias a los principios de la administración y organización presentes en las IES donde la institución define, clasifica y adopta decisiones relacionada a los problemas que afronta, como señala Estrada (2011):

La administración, como conciencia colectiva de la organización de educación superior, es la encargada de sostener la estructura corporativa por medio de la diferenciación de las actividades, su diseño y delimitación espaciotemporal, para que la productividad académica sea sistemática y continuada (p. 120)

Valiéndose también de las características de las organizaciones modernas que han aplicado las IES, analizando los sistemas culturales, económicos y políticos que rodean su funcionamiento en palabras de (Robbins, 2004):

“El comportamiento organizacional es el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización

y se aplican estos conocimientos para que las organizaciones trabajen más eficazmente. En concreto, el comportamiento organizacional se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la ciudadanía y la satisfacción de los empleados” (Robbins, 2004, p. 28).

El estudio organizacional en este tipo de instituciones permitirá identificar sus estructuras, su funcionamiento, sus motivaciones, sus puntos de quiebre, y a su vez identificar los elementos de la organización que le permiten superar todas las adversidades: ¿es el liderazgo?, ¿es la toma de decisión?, ¿hay la cooperación de los subordinados? como sugiere Hodge y Johnson (1970), ¿sus trabajadores se caracterizan por tener solidaridad y compromiso institucional?, ¿hay empatía con la formación de las generaciones futuras?, es necesario determinar cuáles son los elementos de resiliencia que mantienen abiertas las puertas de las Instituciones de Educación Superior (IES), y las múltiples características que describen este fenómeno.

#### 4. Resiliencia en las instituciones de educación superior

Al analizar las diversas carencias de las IES, destaca su capacidad de resiliencia como una organización formadora de los profesionales del país, sus actores priorizan su rol con la sociedad, sus valores y su responsabilidad como institución que trabaja, para la prosecución de los estudios en las áreas de pregrado y postgrado de los individuos que en un futuro serán los docentes, abogados, médicos, bioanalistas, psicólogos, ingenieros, contadores, administradores, sociólogos, biólogos, químicos, físicos, matemáticos por nombrar algunas de las múltiples profesiones que imparten las IES en Venezuela, que estarán a cargo de los puestos de trabajo en el país o en el extranjero.

En términos de creación de condiciones de solidaridad, el sistema de valores de las organizaciones de educación superior

puede entenderse como una manera de pensar al otro, de ser sensible frente a su condición, de asumir un compromiso de vida en un entorno social y educativo, de generar prácticas creadoras de bienestar, proyectos pedagógicos articulados con una realidad circunscrita en el entorno social. (Estrada ,2011, p.17).

Una IES necesita ser creativa y reinventarse diariamente para poder sobrellevar las situaciones de incertidumbre que ocasiona la cotidianidad de su entorno complejo, sumado a las crisis que atraviese la región en la que se encuentre ubicada y

más notoriamente en este último año las restricciones ocasionadas por la emergencia sanitaria de la pandemia COVID-19.

Sus individuos deben ser entrenados para mantener una visión compartida que este dirigida al objetivo de la organización, y documentar los procesos empleados para la resolución de problemas para que sirvan de ejemplo a otras organizaciones que pueden estar sobrellevando escenarios parecidos, siendo el caso de la Educación básica, Media y Diversificada, incluso las instituciones educativas del perfil privado.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Lo presentado en esta investigación permite recapacitar sobre la resiliencia organizacional en las instituciones de Educación Superior (IES), cómo se comporta este tipo de organizaciones cuando surgen momentos de enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios paradigmáticos, cuáles son las características de los individuos que forman una Instituciones de Educación Superior (IES), sus valores, su capacidad de reinventarse para obtener soluciones que permitan el funcionamiento de la IES a pesar de escenarios adversos que adversan en las universidades

Entre los individuos de estas organizaciones destacan sus profesores y su alto nivel de consciencia en su rol de “formar profesionales capaces de responder eficientemente, al sector productivo y otras demandas sociales con conocimientos, técnicas, actitudes, destrezas, etc., que permitan elevar la calidad de la producción de bienes y servicios y, el bienestar general de la sociedad, mediante la utilización racional de la diversidad de recursos” Cortez (2007), sin duda alguna la actuación de los docentes es la que garantiza el proceso de enseñanza -aprendizaje, aunque las autoridades dentro de una institución y sus empleados estén comprometidos con el proceso o prosecución de los estudios, los docentes son los que determinan el éxito dentro de las IES, su decisión de seguir adelante es la que hace la diferencia ya que los procesos administrativos no se relacionan con el estudiante ni le forman académicamente.

En relación con lo expuesto en el párrafo anterior, es notorio que ninguna organización puede manejarse aisladamente, todos sus integrantes deben estar alineados, las autoridades, los empleados, los docentes y estudiantes son los integrantes de las IES, sin embargo en la dinámica de la Educación hay dos actores indispensables: “los docentes y los estudiantes”, por eso no solo los docentes deben ser resilientes también los estudiantes necesitan esta destreza y la información presentada por la encuesta ENCOVI nos muestra que los estudiantes están fuertemente afectados por la situación actual .

Pero ellos quieren ser profesionales, han trabajado mucho durante años para culminar sus estudios es por eso que a pesar de sus carencias, ellos con la ayuda de familiares y amigos, no se detienen trabajan en el logro de sus objetivos para cerrar su ciclo académico, es allí que prevalece la afirmación de Blanco (2021):

El dominio del instinto, la habilidad de adaptación y solución de problemas, el manejo

de las emociones y sensaciones, confiar en las percepciones y voces interiores, hacer asociaciones y comprender que la inteligencia sinónimo de conocimiento constituyen como afirmó Sócrates la esencia de la virtud son las” herramientas que permitirán lograr organizaciones exitosas, pero además humanas, que pueden aprender, desaprender y reaprender para adaptarse y continuar en el tiempo. (p. 27).

Sin embargo, no todo es favorable, no todo es color de rosa, hay muchos actores resilientes y ganados a la idea de la educación en modalidad virtual para continuar sus estudios de pregrado y postgrado, pero durante la pandemia COVID-19 hay variables que están sobrellevando sus capacidades de respuesta entre ellas encontramos:

7. La salud de ellos mismos y sus familiares (muchos han sido contagiados incluso fallecido)
8. La conectividad reducida o nula de las zonas donde habitan.
9. Los costos de los servicios de telecomunicaciones.
10. Los bajos ingresos económicos de los grupos familiares.
11. La continuidad del servicio eléctrico.

Estas adversidades que afectan el quehacer diario social, es una realidad venezolana hay un deterioro socio-económico progresivo en la forma de vida, se sortean estas situaciones y los individuos resilientes siguen cumpliendo sus responsabilidades dentro de la organización, con la esperanza de la mejora de estos escenarios pues la pandemia COVID-19 es mundial y todos los países están atravesando momentos parecidos solo que cada país los afronta según su idiosincrasia y políticas de estado.

Todo lo descrito anteriormente va de la mano con el compromiso de los actores de las IES, desde la posición de Estrada (2011) el compromiso no es sólo de las universidades, sino además de educadores comprometidos, con la creencia firme de que la solidaridad es el camino que genera el verdadero cambio social que tanto se necesita; educadores conscientes de que es en las escuelas y universidades en donde se está edificando el futuro de las naciones. (Estrada, 2011, p. 25).

Estrada y Blanco en sus afirmaciones nos reflejan la realidad de las organizaciones resilientes denominadas IES, son los educadores con habilidad de adaptación, comprometidos y conscientes de su rol como forjadores del futuro los que logren enfrentar y superar las dificultades, reinventarse y transformarse ante las diversas situaciones adversas que puedan suceder en su entorno para fortalecer la organización a la que pertenecen.

A su vez, debe prevalecer el propósito de asumir a las nuevas tecnologías de información como plataforma que ofrece una solución al distanciamiento social ante la pandemia COVID -19, ya que permite resolver con eficacia la situación tan diferente a las que se está acostumbrado dentro de las IES, se requiere sensibilizar a los participantes del proceso y principalmente orientarlos para que no se sientan abatidos ante los cambios paradigmáticos que generan las virtualización, acompañándolos y siendo una solución ante esta realidad que lamentablemente vivimos los seres humanos en esta era.

Esta resiliencia en las IES, debe ser dirigida a todos sus actores (Profesores, estudiantes, empleados y autoridades) y será la clave para superar los efectos colaterales de la pandemia COVID-19 donde la verdadera ganancia es seguir con vida, ante una enfermedad impredecible, que genera cambios constantes y profundos en la sociedad.

Un aporte final de estas reflexiones es “realizar un estudio organizacional dentro de las IES”, analizar sus casos de éxito (ya que no todas estas instituciones han logrado tener prosecución en sus procesos) durante la Pandemia COVID-19, documentar el funcionamiento de su figura administrativa, los cambios organizacionales internos en sus facultades, la

manera de resolver los problemas, las transformaciones en sus procesos, los efectos de estos cambios en sus individuos (sociales, culturales, psicológicos), para promover los resultados más satisfactorios obtenidos a nivel nacional y dar origen a nuevos trabajos en el campo de los estudios organizacionales que fortalezcan este importante campo de investigación en Venezuela y América Latina.

\*\*\*\*\* En memoria Profa Hidramelys Castillo(+) y\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*Prof Frank Eliú López(+) \*\*\*\*\*

## 6. REFERENCIAS

- American Heart Association (2016) Resilience in the workplace, an evidence review and implication for practices. Recuperado en: [https://ceoroundtable.heart.org/wpcontent/uploads/2018/05/ucm\\_496856.pdf](https://ceoroundtable.heart.org/wpcontent/uploads/2018/05/ucm_496856.pdf)
- Anzaldo, B. (enero-marzo, 1989) Estructura y Organización Académico-Administrativa de las Instituciones de Educación Superior Revista de la Educación Superior, 69 (18). Recuperado en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista69\\_S2A3ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista69_S2A3ES.pdf)
- Aula Abierta (2019) La crisis de derechos humanos que vive Venezuela afecta la educación universitaria. Recuperado en <https://www.amnistia.org/ve/blog/2019/08/11390/educacion-universitaria-afectada-por-la-crisis-en-venezuela>
- Barba A(2019) Conferencia Administración, Teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. Revista gestión y estrategia, Núm. 44 Julio-diciembre-
- Blanco, L. (enero-junio, 2021) Gestión del conocimiento en las organizaciones inteligentes. La concurrencia de la tríada: instinto, inteligencia e intuición. Revista Sapienza Organizacional, 8 (15), 74-86. Recuperado en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/viewFile/17037/21921928178>
- Cantú-Martínez, P. (septiembre-diciembre, 2013). Las instituciones de educación superior y la responsabilidad social en el marco de la sustentabilidad. Revista Electrónica Educare, 17 (3), 41-55. Recuperado en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5239/5447>
- Cortez (2007) El nuevo rol del docente universitario <https://www.redalyc.org/pdf/3214/321428098010.pdf>
- ENCOVI (2019-2020) Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. Instituto de investigaciones económicas y sociales (IIES) Universidad Católica Andrés Bello
- Estrada, J. (2011). Las organizaciones de educación superior y la importancia de su proyección social en el ámbito de sus áreas de influencia grupo de investigación desarrollo organizacional. Recuperado en: <https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Las%20organizaciones%20de%20educacion%20superior%20y%20la%20importancia%20de%20su%20proyeccion%20social%20en%20el%20ambito%20de%20sus%20areas%20de%20influencia.pdf>
- FIDEC-FUNCEI (2020) BOLETÍN EPIDEMIOLÓGICO Pandemia de COVID-19 (datos al 19

de marzo de 2020) COVID-19: preguntas frecuentes. 95. Recuperado de: <https://www.paho.org>

Fundación Factor Humà (2010). Unidad de conocimiento: La resiliencia en las organizaciones. Recuperado en: [www.factorhuma.org](http://www.factorhuma.org).

Gutiérrez, R., Marlene, E., Villafuerte U., e Isaa J. (2019), Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV (2). Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953009>

Hodge Billy y Johnson Herbert (1970) "Administración y Organización," Biblioteca de Ciencias Económicas, traducción de Aníbal Carlos Leal, deposito número 11.723, impreso en Buenos Aires Argentina

Ibarra , A. (2012), Conferencia La relación entre las políticas públicas y el análisis, FLACSO México. Recuperado en:

López, H. (enero-abril, 2000) La crisis de las Universidades. Actual, (42),133-154. Recuperado en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16246/capt1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, C (enero-junio, 2012) La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión de Estrategias, 41, 29-39. Recuperado en: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1>

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México DF: Pearson Educación.

Sánchez, B., Z. Villegas, y G. Franco (2019) Plan de emergencia académica ante pandemia COVID-19 en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Revista Ciencias de la Educación, 30 (1),1197-1211. Recuperado en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/56e/art17.pdf>

---

# EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES EN UN MUNDO CAMBIANTE. RETOS Y POSIBILIDADES

---

*“Nada es permanente a excepción del cambio” (Heráclito de Éfeso)*

## **Santiago, Claudia del C.**

Profesora Instructora en el área de Historia de la Economía y sus Estructuras Económicas de la Escuela de Economía. Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. T.S.U. en Minería, Lcda. En Historia, Lcda. En Educación Mención Ciencias Sociales, M. Sc. en Ciencias Políticas, Máster en Gobierno, Liderazgo y Políticas Públicas. Líneas de investigación: historia de la guerra, genocidios, religión, políticas públicas, economía venezolana, geopolítica, innovación tecnológica y psicología social.

**E-mail:** claudisantiago67@gmail.com.

**ORCID:** 0000-0002-0163-4430

## **Chipia L., Joan Fernando**

Profesor Agregado de Bioestadística, Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. Lic. en Educación mención Matemática, M. Sc. en Educación mención Informática y Diseño Instruccional. M. Sc. en Salud Pública. Líneas de Investigación: a) Bioestadística; b) Educación; c) Tecnologías de la Información y Comunicación; d) Salud Pública.

**E-mail:** joanfernando130885@gmail.com

**ORCID:** 0000-0001-6365-8692

**Recibido:** 19-10-2021

**Revisado:** 24-04-2021

**Aceptado:** 15-06-2021

## RESUMEN

A lo largo de la historia humana, el deseo de innovar y adaptarse al medio, ha sido una constante inherente a las dinámicas sociales. Las organizaciones son parte de la sociedad, y no han estado ajenas a las grandes transformaciones tecnológicas. Es precisamente en la capacidad de innovar, en el ingenio humano y la creatividad, donde subyace la sobrevivencia de las organizaciones. En este sentido, las organizaciones se han ido complejizando a lo largo del tiempo. Como era de suponerse, no es lo mismo una organización de inicios del siglo XX que una desarrollada en la "Era Digital". Por eso es imprescindible comprender que la posibilidad de adaptarse a los cambios es fundamental para que una organización sobreviva. En el estudio que se presenta a continuación, se pretende hacer una aproximación teórica, producto de una revisión biblio-hemerográfica. Se tuvo como resultado, la existencia de una incertidumbre sobre el futuro de las organizaciones, sin embargo, lo desconocido puede hacerse ostensible si se aprende a gestionar el conocimiento y la adaptación a los cambios constantes a nivel organizacional y en los ámbitos del quehacer humano.

**Palabras clave:** Organizaciones, innovación, adaptación y liderazgo

## THE FUTURE OF ORGANIZATIONS IN A CHANGING WORLD. CHALLENGES AND POSSIBILITIES

### ABSTRACT

*Throughout history, the desire to innovate and adapt to the environment has been a constant inherent to social dynamics. Organizations are part of society, which has not been unaffected by major technological changes. It is precisely the ability to innovate, human ingenuity, and creativity that underlie the survival of organizations. In this sense, organizations have become more complex throughout time. As expected, an organization from the beginning of the 20th century is not the same as one developed in the "digital age". Therefore, it is crucial to understand that the ability to adapt to changes is essential for the survival of organizations. This study attempts to make a theoretical approach, as the result of a bibliographical review. As an outcome, the existence of an uncertainty about the future of organizations was identified; however, the unknown can become conspicuous if you learn to manage knowledge and adapt to constant changes at the organizational level and in the areas of human endeavor.*

**Key words:** Organizations, innovation, adaptation and leadership

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde los albores de la humanidad, los individuos han experimentado cambios inusitados o rupturas que los han conducido a avances constantes y transformaciones. En esta perspectiva, a través de procesos creativos permanentes, la innovación ha estado presente en la totalidad de periodos que integran la historia. Entonces, a manera de reflexión, se puede aducir sobre ¿qué habría sido del devenir humano si individuos movidos por una curiosidad insaciable no hubieran desafiado las reglas de su entorno conocido? De no haber sido así, ni siquiera se habría inventado la rueda. En los mitos de la antigua Grecia, el hecho de que Prometeo, en un acto de insana rebeldía, osara arrebatarse el fuego a los poderosos dioses del Olimpo, es una acción que ha sido una constante en el desarrollo del espíritu creativo de la humanidad: La creatividad y la transgresión.

En este escenario, los seres humanos han logrado avanzar a lo largo de la historia, sacando provecho de su ingenio y, de la gestión del conocimiento, hasta en las horas más aciagas de su tránsito o devenir. ¿Quién podría negar que las guerras y la ambición desmedida por el poder, han dado paso al mundo de las innovaciones y el progreso continuo? Los conglomerados sociales no son masas estáticas, ni en esta época ni en ninguna otra, solo que producto de las transformaciones científicas-tecnológicas derivadas de la era digital, la cantidad de información se ha multiplicado hasta volverse casi inconmensurable, hecho que acelera los cambios y hace que nos encontremos ante un gran reto al momento de afrontarlos.

En la era de la información y las redes sociales, la comprensión de la totalidad de los hechos sociales ha de ser transformada, ni siquiera el conocimiento del pasado, parece escaparse de esto, con las innovaciones tecnológicas aplicadas a los estudios arqueológicos y antropológicos. La inclusión de nuevos hallazgos históricos, a la luz de nuevos enfoques tecnológicos, hacen que el tiempo pretérito, tenga que ser replanteado. Ante esta complejidad ... ¿qué queda para la mejor comprensión del futuro? Prepararse

para afrontar mejor los constantes cambios y reducir la incertidumbre, a través de la efectiva gestión del conocimiento de estas realidades. No escapan a esta novísima dinámica las organizaciones y los estudios organizacionales que permiten una mayor comprensión de las mismas. Por esta razón, se ha decidido llevar a cabo el estudio.

Hay que tomar en consideración la necesidad de conocer con mayor profundidad los aspectos inherentes al comportamiento organizacional. En este sentido, Gonzales (2014) advierte que los Estudios Organizacionales son un campo de investigación relativamente reciente, el cual constituye una perspectiva académica para conocer a profundidad los desarrollos científicos desde la perspectiva epistemológica, ontológica y metodológica, con relación a las organizaciones. En este caso, se va a valorar el objeto de estudio de los EO, que no es otro que las organizaciones. Como hacía referencia Wolton (2010), en un mundo donde el conocimiento se está transformando constantemente, el valor de los individuos y su capacidad de hacer frente a esa gran cantidad de datos, hará que se encuentren mejor preparados y tengan la posibilidad de reducir la incertidumbre. Si las organizaciones, sea cual sea su naturaleza, se encuentran conformadas por personas, en los tiempos venideros las habilidades que tengan quienes conforman las organizaciones, será fundamental para poder adaptarse al futuro.

Naturalmente, es más sencillo mirar al pasado que al futuro, en este sentido, Oppenheimer (2014), uno de los periodistas más afamados en América Latina, critica la obsesión de la región por mirar excesivamente al pasado para justificar el escaso éxito económico de Latinoamérica en comparación con los llamados países del primer mundo. De acuerdo al autor, el atraso de los latinoamericanos responde a: la escasa inversión en innovación tecnológica y en la formación de talento humano, la propensión de las universidades a centrarse mayormente en los estudios humanísticos y de las ciencias sociales y no en el ámbito de la ingeniería y la ciencia, y al poco estímulo que al emprendimiento y a la innovación se da en

las organizaciones. Según el periodista estos son los principales factores que producen los poco halagüeños resultados económicos. En tanto, países como los EEUU, Israel, Corea del Sur, China y Alemania, orientan sus políticas públicas y sus presupuestos a expandir las investigaciones científicas y tecnológicas de cara al futuro, para que las organizaciones se adapten mejor a la era de las transformaciones digitales.

Bajo esta óptica, el presidente del Foro Económico Social, Klaus Schwab (2016), en su obra: *La cuarta revolución industrial*, recalca que las facilidades de que disponen los individuos que conforman las organizaciones, para poder adaptarse a los entornos cambiantes, a las innovaciones tecnológicas y la capacidad que tengan las sociedades de reinventarse ante la vorágine de transformaciones, hacen que el futuro pueda esperarse con optimismo. En su teoría del transhumanismo coincide con la del historiador Yuval Harari (2016), porque enfatiza que el futuro de la humanidad puede ser mejor, si las organizaciones se adaptan a la incertidumbre. Sin embargo, existen las brechas digitales, las organizaciones tradicionales, factores éstos que hacen que no siempre el espíritu emprendedor se pueda desarrollar, máxime si no existe la suficiente inversión y calidad democrática. Entonces, en función de la gestión del conocimiento, la capacidad de innovar, y la adaptabilidad de las organizaciones, se producirá que éstas desaparezcan o permanezcan en el tiempo.

El presente trabajo, se encuentra orientado a hacer algunas reflexiones sobre el objeto de estudio, en este caso, las organizaciones, para así poder tener una aproximación de tipo teórica de cómo será el futuro y cuáles son los retos que se enfrentan para no desaparecer en el tiempo. Para ello, se hará un abordaje de tipo teórico, cualitativo, con una revisión bibliográfica que nos permita acercarse al tema planteado. El trabajo se estructurará de la siguiente manera: 1. Introducción, 2. Las organizaciones contemporáneas: Entre lo tradicional y lo disruptivo, 3. Importancia de la innovación y la gestión del talento humano, 4. Liderazgo y organizaciones cambiantes y 5. El futuro de las Organizaciones: ¿Cómo enfrentarse a

los retos de un mundo cambiante?

## 2. Las organizaciones contemporáneas: Entre lo tradicional y lo disruptivo

En este apartado, se hará un esbozo acerca de las organizaciones en su estado actual. Como es sabido, las grandes transformaciones de la humanidad, han sido paulatinas, más en los últimos años, hemos presenciado un proceso de aceleramiento de estos cambios. No es que las tecnologías trastocan la mentalidad en su sentido literal, sino que se dan procesos bidireccionales, en los cuales, las sociedades determinan los adelantos tecnológicos y viceversa. Entonces, al estar signados por la era de las redes sociales y la convergencia tecnológica asincrónica, por no darse simultáneamente en todo el mundo, se tiene que las organizaciones se debaten entre la adaptación o la desaparición.

En la segunda década del siglo XXI, se han presenciado una serie de cambios en todos los ámbitos de la vida social, las organizaciones no se encuentran exentas de ellos. Sin embargo, no se puede inferir que esos adelantos se hayan dado de manera homogénea en el mundo. Para ello, es imperioso tomar en consideración la desigualdad que existe entre los más de 7 mil millones de personas que habitan el planeta. Lejos nos encontramos de construir sociedades justas y equilibradas. Solo por citar algunos ejemplos, no se ha de comparar el desarrollo organizacional en Japón, Singapur, Alemania con países del África subsahariana y algunas empobrecidas naciones sudamericanas. Existen brechas tecnológicas, económicas, en el orden educativo y cultural entre las naciones, que evitan una evolución uniforme de las organizaciones en aquéllas. La desigualdad en la era global, impide que se produzcan mayores niveles de crecimiento y bienestar.

A propósito, Burgos (2014), hace referencia a que las organizaciones, en su proceso de adaptabilidad a la emergencia que producen el auge de las tecnologías de la información y la comunicación, han de acogerse a esquemas de comportamiento flexible; para ello, la gestión del conocimiento es fundamental, tanto la que se desarrolla dentro de las

organizaciones como la que adquieren sus integrantes a través de un proceso continuo de formación. Con base en esto, la cultura organizacional ha de transformarse al calor de los adelantos tecnológicos para poder aprovechar así el capital humano presente en las organizaciones y la alta competitividad en una sociedad globalizada.

En la misma tónica, Fontalvo *et al* (2011) infiere sobre la importancia que tiene en el éxito organizacional la inversión de presupuesto en el proceso de gestión del conocimiento. Es importante tener como marcos de acción, la adecuada gestión del talento humano, la innovación permanente, la incorporación de las tecnologías, el capital relacional y otras aristas abocadas al crecimiento organizacional. Igualmente, Herrera *et al* (2011) destacan que:

Este conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de éstas. (p. 82).

Al mismo tiempo, los autores precitados, recalcan la relevancia de las constantes transformaciones a las que han de someterse las organizaciones innovadoras. No es suficiente garantizar la productividad y los estándares de calidad de los productos, sino también es necesario que las personas que hacen vida en las organizaciones demuestren altos niveles de desempeño y un incremento de sus aportes en el ámbito del conocimiento. El trabajo ha

variado tangencialmente en las dinámicas organizacionales modernas. Entonces, lo tradicional puede converger con lo disruptivo; sin embargo, las organizaciones cuya gestión del conocimiento no se adapte a las exigencias de un mundo en constante transformación, están destinadas a desaparecer o perder su capacidad de competir. En este escenario, priman la preparación permanente de equipos de alta eficiencia, la cultura organizacional, el marketing digital, el manejo de las redes sociales, los procesos de comercialización globales y una revisión constante de los objetivos organizacionales.

Con el auge de la disrupción tecnológica, los países que mayores niveles de inversión hacen en el plano educativo y tecnológico han logrado obtener óptimos resultados. En este particular, cabría una reflexión sobre la importancia de la innovación educativa y la gestión de conocimiento en las instituciones educativas en sus distintos niveles. Los entornos disruptivos, con currículos abiertos, y la adaptabilidad de las universidades a la emergencia del conocimiento actual, hacen que algunos países se adecuen a las exigencias de los cambios tecnológicos.

En la actualidad, para nadie es un secreto, que buena parte del éxito de las economías emergentes se debe a la obsesión que han mostrado los países asiáticos en la mejora de su rendimiento educativo como base de la transformación económica. En este aspecto, según Tavera (2019) se puede inferir, que países como la India, donde reina la desigualdad por su adhesión casi irrestricta al sistema de castas<sup>1</sup>, primará lo tradicional sobre los cambios tecnológicos.

---

<sup>1</sup> Los indios mayoritariamente practican el hinduismo, religión milenaria. Dentro de esta doctrina religiosa se impone el sistema de castas, donde la sociedad practicante se divide en cuatro estamentos: **brahmins** (casta sacerdotal), **kshatriya** (guerreros, funcionarios), **vaishya** (comerciantes) y los **shudra** (labriegos). Estas están relacionadas con el dios Brahma, el máximo líder del panteón hindú (cientos millones de dioses). Igualmente se ha de hacer referencia a los descastados o intocables, que son personas fuera de la casta, las cuales han sido históricamente discriminadas. Es importante recalcar, que este modelo opresor y atávico en el que se divide rígidamente la sociedad, tiene miles de años de tradición, a pesar de que fue abolido con la Constitución de la India independiente (1947), aún persiste la descremación, porque en estos países la tradición es más fuerte que la ley. Sin embargo, es precisamente los adelantos tecnológicos y la inclinación de la sociedad india hacia la mejora de la educación lo que permite a miles de descastados y personas empobrecidas tener acceso a una sociedad con mayor bienestar y quizá más justa. Véase: <https://elordenmundial.com/clases-castas-tribus-la-india/>.

Sin embargo, las políticas del primer ministro Narendra Modi (2014 - actualidad), se han orientado al mejoramiento de su sistema educativo, en el que los padres indios, pese a convivir con la pobreza y la desigualdad, hacen sacrificios para enviar a sus hijos a las mejores escuelas y así prepararlos mejor para el futuro.

En esta perspectiva, las mejoras sustanciales en el plano educativo y las grandes inversiones del gobierno indio en materia tecnológica, han hecho que la industria del *software* local haya tenido un éxito sin parangón a nivel global. Probablemente, cuando cualquier persona del mundo occidental hace una llamada a un *Call Center*, será atendido por alguna joven india. Esto se puede citar como un modelo exitoso de la gestión de conocimiento organizacional a través de la inversión en el plano educativo y la tecnología

Conexo a lo anterior, los países asiáticos han demostrado la misma circunstancia. Invertir en la innovación educativa para obtener mayores capacidades individuales, y en el plano organizacional, para hacerse más competitivos a nivel global. Según el último ranking de la medición PISA, son esos países los que ocupan los primeros lugares en su escalafón. De acuerdo al informe más reciente, los 10 primeros puestos obtenidos en la prueba aplicada a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son: China, Singapur, Macao (China), Estonia, Canadá, Finlandia, Irlanda, Corea del Sur y Polonia. El éxito de estos países en materia educativa se debe a la inversión económica que hacen anualmente. La obsesión de las naciones asiáticas por mejorar su competitividad educativa es reconocida internacionalmente. Países como Finlandia, desde hace décadas, han sido un baluarte por tener el modelo educativo mejor valorado a nivel global (Booth, 2017).

Ramos (2019) señala el éxito del modelo educativo aplicado en Singapur, como parte de ese *boom* que se vive en algunos países de Asia. Un sistema caracterizado por la flexibilidad, la adecuación del currículo a las necesidades de los estudiantes y, sobre

todo, abocado a la excelencia educativa. Hay que hacer un inciso para precisar que la tecnología no es la *quintaesencia* en la evolución de la calidad de la enseñanza, simplemente es una herramienta novedosa, que, para ser exitosa en cuanto a su incorporación, hay que aparejarla a la alfabetización tecnológica de los docentes, la adaptación de los programas educativos y sobre todo, a propiciar un ambiente flexible y disruptivo, pues si no lo fuere simplemente la novedosa herramienta se convierte en accesorio de utilería.

En este sentido, la autora precitada señala que el éxito educativo de los países asiáticos hace que los individuos se incorporen en las organizaciones con plenas competencias para propiciar su adaptación en un mundo cambiante y disruptivo. El crecimiento económico de estos países no es casual. No solamente lideran el *ranking* PISA sino también ocupan importantes posiciones en la escala de las economías emergentes:

Un archipiélago de pequeñas islas rodeadas de agua y de economías más potentes ha conseguido entrar en el Top 5 de los países más ricos del mundo. Una mezcla de intervencionismo estatal, buena gestión de los recursos y una agresiva política de atracción de empresas de todo tipo que son atraídas por la flexible política fiscal de la llamada “perla de Asia” han sido definitivos para el éxito de esta ex colonia británica escindida de Malasia. Detrás de todo ello, y para conquistar el siglo XXI, los dirigentes de Singapur se han obsesionado con convertir a sus empresas en las más efectivas del mundo y creen poder conseguirlo implantando un novedoso y revolucionario sistema educativo del que se habla ya en todo el planeta. (Ramos, 2019, sp).

En este orden de ideas, es interesante recalcar, que al igual que estos países han encontrado la ruta de gestionar el conocimiento a través de la educación y la flexibilidad de sus organizaciones en un mundocambiante y con una sobreabundancia de información, también hay que destacar la

existencia de la brecha tecnológica con los países pobres que ni siquiera tienen acceso a internet, a agua potable o electricidad.

Olarte (2017) hace énfasis a los desafíos que enfrentan los países más desiguales. Por tanto, en esta disyuntiva impera igualmente ese abismo que existe entre el mundo desarrollado y el que no lo es, y es a partir del acceso a una educación de calidad donde esas naciones podrán acceder al bienestar y consolidar la flexibilidad de sus organizaciones. “Adaptarse a los cambios constantes del mundo en la era global” pareciera ser el mantra que impera. Lo disruptivo incluye las competencias que adquieren los ciudadanos para adaptarse mejor al medio, entonces la flexibilidad de las organizaciones, el pensamiento crítico y la capacidad de asumir los cambios vertiginosos que se presentan, son imperativos centrales para las organizaciones y las sociedades en general.

En consecuencia, por más exitosa que haya sido una organización en un momento dado, si la gestión del conocimiento no se adapta a los ingentes cambios que se presentan en el tiempo, es poco probable que dicha organización sobreviva. Por consiguiente, un caso emblemático de cómo los cambios en la tecnología e inciden sobre la sociedad, fue lo sucedido con la exitosa empresa finlandesa NOKIA. Al respecto, Hernández *et al* (2015) señalaron que la marca líder en el mercado de celulares estuvo a punto de desaparecer: a pesar de mostrarse a la vanguardia del emprendimiento global, el estilo de liderazgo y su dinámica organizacional no pudieron adaptarse a ambientes disruptivos y de cambios constantes, hecho que produjo que marcas asiáticas como *Huawei*, *Samsung* y el ícono de la tecnología digital actual *Apple*, la superaran con creces.

En esta perspectiva, no es que la esencia de las organizaciones o lo que les identifica como marca, tenga que desaparecer obligatoriamente. Sino que su comportamiento organizacional y la gestión de conocimiento, tendrá que adecuarse a los cambios ininterrumpidos y precipitados que caracterizan esta nueva era. El papel de los pensadores y las universidades

ha de cambiar simultáneamente. Las universidades ya no son nichos sagrados ni piedras filosofales en la construcción del conocimiento, si no que comparten palestra con otras organizaciones y la capacidad autodidacta de los ciudadanos en un mundo signado por los adelantos tecnológicos y la primacía de las redes sociales en la comunicación.

### 3. Importancia de la innovación y la gestión de talento humano

Para nadie es un secreto que el éxito económico de las grandes organizaciones globales y también la garantía de que las pequeñas y medianas empresas, tengan la capacidad de adaptarse a los retos del mañana y sobrevivan a los continuos cambios tecnológicos, se explica en buena medida en la gestión del conocimiento, las innovaciones continuas y la capacidad de discernir y manejar la cantidad inconmensurable de datos que genera el paso de millones de usuarios de dispositivos digitales. No es casual que las principales universidades del mundo y los gigantes de la informática y tecnología global, inviertan millones de dólares anualmente para captar personal, provenientes de cualquier rincón del planeta y que estos puedan centrarse en desarrollar su capacidad de innovar. Como lo señala, Oppenheimer (2016), los países que invierten mayor cantidad de presupuesto en la innovación y la gestión de conocimiento y en el talento humano, son los que presentan mejores índices de calidad de vida y crecimiento económico.

Por consiguiente, uno de los imperativos en la gestión de conocimiento, es el espacio que corresponde a las organizaciones inteligentes; es decir, las que presentan mejores posibilidades de adaptarse a la creciente e imparable innovación tecnológica.

En un contexto caracterizado por las transformaciones tecnológicas y los cambios sociales, es muy importante que las organizaciones desarrollen modelos de gestión flexibles, donde prime la evolución del talento humano. Cortes (2019) señala que, en un escenario cambiante, disruptivo, cargado de incertidumbre, es imprescindible

la adecuación de las organizaciones a las demandas de los tiempos complejos. No solamente se han de diseñar planes de negocio capaces de garantizar la productividad y las ventas, sino que del mismo modo se ha de insistir en la formación del talento humano. La planificación por objetivos ya no es garantía del éxito organizacional.

El autor precitado señala, además, la importancia de promover la reducción de la burocracia, la simplificación de los procesos productivos, la promoción del trabajo de manera transversal, el aprendizaje por descubrimiento, estar en un constante monitoreo del mercado, replantearse el estilo de liderazgo y sobre todo: contar con un personal con un enfoque multidisciplinario y la habilidad de adaptarse a las demandas de un contexto cambiante. No solo se denominan “organizaciones inteligentes” por el impacto que las nuevas tecnologías imponen a las empresas, hay que recalcar que el meollo del asunto es la capacidad de la dirigencia organizacional de capitalizar las competencias cognoscitivas de su personal.

En el siglo XXI, la organización vertical ha venido quedándose atrás, por la irrupción de las tecnologías, hasta la forma de hacer publicidad ha variado por el advenimiento de las principales plataformas tecnológicas y redes sociales. Entonces, aparecen en el escenario nuevos actores y novedosas formas de poner los productos en el mercado. Por tanto, se requiere flexibilidad en el estilo de liderazgo organizacional, del mismo modo, las personas que integran las organizaciones han de involucrarse en un proceso de formación permanente, ya que el potencial creativo juega un papel de primer orden dentro de las organizaciones

En este sentido, González (2019) indica que el personal de las organizaciones en un mundo globalizado, no solamente funge como accesorio en el engranaje organizacional, sino que se convierten en una palanca que impulsa los procesos productivos y los avances mismos de la organización. De igual manera, la autora hace una crítica sobre la gestión del conocimiento, ya que pudiera pensarse que

incentivar la creatividad en los individuos es propiciar situaciones anárquicas. No es que no haya estructura, como se puede apreciar en las instituciones políticas de nuestra región, lo importante es incentivar la creación de un clima organizacional en el que impere la flexibilidad y la apertura a lo novedoso.

González (2019) destaca que el éxito de las organizaciones se resume en saber moverse con flexibilidad en un entorno cambiante, hecho que comporta lo siguiente:

[...] las organizaciones si desean permanecer y ser exitosas, deben crear constantemente un nuevo conocimiento considerando que nos desenvolvemos en un mundo en constante evolución y para lograr mantenerse en el mercado es necesario innovar y transferir el conocimiento de manera eficaz y eficiente a todos los miembros de la organización e incorporarlo continuamente al proceso productivo y de servicios, todo esto con la finalidad de encontrar espacios de diferenciación constante (p. 371).

Igualmente, Godoy *et al* (2016) hace énfasis en el valor que tiene el talento humano en el desarrollo de las organizaciones inteligentes. Es natural que, en los tiempos de la cuarta revolución industrial, las habilidades adquiridas en las universidades o en el sistema de educación formal sean insuficientes. En un contexto disruptivo, se precisa una postura abierta para optimizar el funcionamiento de las organizaciones. Se cita como ejemplo de esto, el comportamiento organizacional del gigante del internet: *Google*, el cual se ha convertido en el proyecto empresarial más exitoso de los últimos años. En la empresa de vanguardia en el mundo informático, el tratamiento que se les da a los empleados, el nivel de exigencia, incluso las pruebas de ingreso para trabajar allí, ya no se hacen a la usanza tradicional. Los requisitos de ingreso a *Google*, no se reducen a un currículo académico con un compendio de carreras de pregrado y posgrado, la captación se orienta a personas capaces de producir con altos niveles de eficiencia y competitividad para

explotar su máximo potencial de creatividad en un entorno disruptivo.

Con relación a lo anterior, los autores precitados, exponen:

Es un criterio comúnmente aceptado, especialmente en las "organizaciones inteligentes" que los trabajadores constituyen el recurso más importante con que cuenta una organización para aumentar su competitividad y productividad. Si se tiene en cuenta que son ellos los únicos depositarios del conocimiento acumulado en la organización, adquieren aún mayor trascendencia, especialmente en una época donde el manejo de los activos intangibles es vital en la gestión (Godoy *et al*, 2016, p. 664).

La incertidumbre viene siendo el signo de los tiempos modernos. Un siglo atrás, las personas podían hacer su proyecto de vida en función de alguna herencia o la profesión que eligiera para transcurrir su vida dentro de una organización sin necesidad de obrar grandes milagros en ella. La permanencia en las organizaciones estaba garantizada si el personal realizaba su trabajo de manera responsable y eficiente. Un trabajador podía mantenerse dos décadas ocupando el mismo cargo en una empresa sin mayores sobresaltos. En la escena global actual, donde las transformaciones se dan de forma acelerada, los trabajadores transitan entre la incertidumbre y la posibilidad de perder su empleo si no logran adaptarse a las exigencias de la organización y a los cambios tecnológicos.

En el contexto de las organizaciones inteligentes, como se hacía alusión en párrafos precedentes, no solamente se necesita tener una preparación académica con estudios de cuarto nivel o una impecable hoja de vida: eso es importante, pero no suficiente. En un ambiente competitivo y globalizado, donde los cambios van más rápido que la capacidad de adaptarse

y responder a ellos, naturalmente, las organizaciones flexibles ante los cambios y con personal creativo, podrán sobrevivir en la selva digital que se está consolidando en esta centuria.

En este contexto, la adaptabilidad de los cambios y el contar con talento humano preparado para asumir esos retos, serán lo más importante para que las organizaciones sobrevivan en los tiempos venideros. En este sentido, en la emergencia suscitada en el año 2020, por la pandemia producto de la COVID 19, las organizaciones más que nunca se debatieron en el dilema de cómo adaptarse a la incertidumbre generada por un hecho inesperado. En esta perspectiva, las organizaciones se enfrentan a los mismos cuestionamientos, pero han de resolverlo con mayor prontitud. Los concedores del ámbito tecnológico, incluso vaticinan que las empresas tecnológicas que generan más riquezas, saldrán mejor preparadas de esta situación.

Gigantes de la tecnología como *Google, Amazon, Facebook*, ya se están replanteando ofrecer servicios digitales en el área sanitaria y crear aplicaciones destinadas a la mejora del procesamiento de datos en el ámbito de la salud<sup>2</sup>. Al respecto, Trincado (2019), Pérez (2020) y Manjoo (2017), hacen referencia a que esas grandes empresas, por su capacidad de adaptarse y absorber el mercado de la publicidad y la informática, funcionan como poderosos oligopolios y en esa disyuntiva habrá que preguntarse ¿qué tan preparadas están las pequeñas organizaciones para sobrevivir ante la competencia? Por tanto, la creatividad, la adaptación y la preparación constante, son garantía de permanencia de las organizaciones en el tiempo. Eso aplica a cualquier organización, sin importar su tamaño y la naturaleza de lo que produce.

Los procesos de innovación y transformación, como siempre ocurre con los cambios, generan resistencia, existen brechas tecnológicas o la disrupción es tan acelerada e inesperada que producen que

<sup>2</sup> Véase: <https://www.iproup.com/innovacion/13422-google-amazon-apple-microsoft-como-les-impacta-la-crisis>.

millones se encuentren sin las competencias necesarias para poder incorporarlas en sus rutinas laborales. Ese es un hecho que le preocupaba mucho al estudioso Jeremy Rifkin (1996), cuando se empezaba la tercera revolución industrial como él la llamaba o la revolución informática. A propósito, Díaz (2018) hace énfasis en:

La innovación por naturaleza supone cambio y todo proceso de cambio genera resistencia, pues es un hecho que esta actitud forma parte de la naturaleza del ser humano; no obstante, los cambios son muchas veces absolutamente necesarios y esenciales, de otra manera la sociedad en general se quedaría estancada y paralizada sin avances de ninguna índole en el plano científico, tecnológico, cultural y social. Para las organizaciones, es indispensable mantener una participación activa en el mercado. Constantemente, buscan la manera de ofrecer algo mejor y diferente; esto implica necesariamente el riesgo y la incertidumbre generados por el afán de producir cosas que los demás no están haciendo, dejando así abierta la posibilidad que el producto entregado al mercado tal vez no tenga la acogida y aceptación con la que se planificó en su fabricación. (pp. 215-216).

Del mismo modo, Corichi *et al* (2018), señalan la importancia de que las estrategias organizacionales se encuentren adaptadas a las innovaciones disruptivas, para mitigar así los cambios inesperados que se dan en el comportamiento organizacional. Yépez *et al* (2019), citando a Pardo, asevera que:

(...) el éxito de una organización, independientemente de su tamaño, depende de múltiples factores; uno de ellos es la gestión del talento humano, que aporta un alto nivel de participación en la misma. Esta gestión es fundamentalmente reconocida por agrupar diferentes funciones o acciones que permiten demostrar niveles

de correlación entre los impactos causados por los estados financieros de la organización y las políticas de recursos humanos. Además, la empresa velará por fortalecer el talento humano para hallar un beneficio en los objetivos institucionales considerando al empleado como un socio que implementará estrategias a partir de sus capacidades o talentos y no a través de gestiones administrativas. (p.150).

Hay que tomar en consideración que es el talento humano y la creatividad las que determinan la innovación tecnológica. La tecnología es una herramienta inerte, son las capacidades que tiene el entorno en adaptarse a su uso, las estrategias organizacionales para aprovecharlas, lo que hará la diferencia. Entender esto es fundamental. El millonario Bill Gates, en uno de sus tantos proyectos filantrópicos, no tuvo buenos resultados al invertir millones de dólares en dotación tecnológica en el África subsahariana, porque las personas no tenían la debida alfabetización tecnológica para hacer uso eficiente de estos recursos. Entonces por tratarse de un tema complejo, son varias las aristas que hay tocar. Por tanto, los países que invierten buena parte de su presupuesto en formar el talento humano, estarán mejor preparados para afrontar la disrupción tecnológica en esta época<sup>3</sup>.

#### 4. Liderazgo y organizaciones cambiantes

En lo que concierne al tema del futuro de las organizaciones, además de la flexibilidad que tienen que tener las estructuras organizacionales, las mismas han de ceñirse a diseños flexibles y adaptables a la innovación. Del mismo modo, uno de los elementos de primer orden en la consecución de los objetivos organizacionales, es la existencia de un liderazgo vanguardista, con mucha flexibilidad, que se centre en la gestión del conocimiento y la eficacia en la gestión del talento humano. Capa *et al* (2018), valora la importancia del liderazgo para la gestión de equipos de alta competitividad:

<sup>3</sup> Véase: <https://www.elcato.org/la-caridad-de-bill-gates>.

Las organizaciones se mueven en un entorno constantemente cambiante, lo que demanda de un liderazgo que asuma la gestión de una manera diferente, más integral, donde sea posible valorar en toda su magnitud, la complejidad de cada una de las decisiones que debe tomar, las que impactan no solo en los resultados de la empresa sino, en las personas que la integran. (s.p).

La innovación, el talento humano, y los cambios en las organizaciones, no se pueden hacer operativos, sin la presencia de líderes con las competencias necesarias, que sean capaces de operar las transformaciones de las organizaciones. Dichos líderes, sin importar la estrategia de gestión a implementar, han de tener conocimiento profundo de la organización que presiden, empatía con los equipos de trabajo, capacidad de delegar, conocimiento del funcionamiento de las redes sociales y la efectiva comunicación organizacional. Se requiere pues, un liderazgo flexible, innovador, con la facilidad de adaptarse a los cambios constantes y a su rapidez, promotor de la creatividad y sobre todo, que sea uno más en el engranaje de equipos de alta competencia. Atrás quedó la planificación por objetivos, la cual es importante, pero insuficiente para garantizar el éxito organizacional.

Son muchas las habilidades que han de tener los líderes de las organizaciones del futuro, pero sin duda, la flexibilidad de adaptarse a los cambios, las competencias comunicacionales para dirigir equipos de alta eficiencia, el hecho de tener presente que la incertidumbre y los cambios drásticos pueden hacer que en poco tiempo una organización pierda su razón de ser y tenga que cambiar los fines para los que fue creada.

En párrafos precedentes se hacía referencia a lo que sucedió con la emblemática empresa Nokia, en la cual, su alta gerencia no supo avizorar las demandas de una sociedad cambiante, pese a ser una empresa pionera, se quedó a la zaga de los grandes en el mundo de la telefonía celular. Por ejemplo,

Brandt (2012), hace énfasis que una de las claves que explican el éxito de la empresa Amazon y de Jeff Bezos, fue precisamente el enfocarse como líder en atender los deseos de la gente, innovación tecnológica y el contar con personal altamente calificado. En esa perspectiva, las organizaciones que sobreviven a las numerosas transformaciones contemporáneas, han de tener liderazgos disruptivos y un talento humano con una alta capacidad creativa suficiente libertad para concretar sus proyectos. Esto aplica para la mayoría de empresas que se encuentran a la vanguardia de la transformación digital.

En este sentido, Ferrer (2015) recalca lo siguiente:

Para facilitar cualquier proceso de cambio, es importante determinar cuáles son las responsabilidades de cada una de las personas dentro de la organización; proporcionar información sobre el liderazgo y favorecer la participación de todos los miembros de la organización; establecer fuertes mecanismos de comunicación; capacitación en las habilidades necesarias para el cambio; alinear las estructuras a las nuevas exigencias del cambio; dar a los empleados la oportunidad de crecimiento y realización personal; entrenar la sensibilidad; y diagnosticar las necesidades (...).(p.105).

En esta tónica Aular (2019), indica que las organizaciones que sobrevivirán a las demandas del presente, serán aquellas que logren adaptarse a los cambios a través de un liderazgo asertivo, y con líderes capaces de mantener el compromiso de quienes hacen vida en los espacios de la organización. En pocas palabras, poner a trabajar el conocimiento, las habilidades sociales y la creatividad, al servicio de la empresa. El experto en liderazgo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Kotter (2020), afirma que adaptarse a los cambios vertiginosos y a la disrupción, son los desafíos más acuciantes del liderazgo organizacional contemporáneo. Los liderazgos exitosos en el pasado, orientaban la actividad empresarial hacia los objetivos

de producción; actualmente, cuenta más la innovación y la capacidad creativa.

En un mundo cambiante como el actual, donde las fronteras de lo tradicional se desdibujan, la flexibilidad es importante. En décadas pasadas era suficiente, con que un líder tuviera acceso a una formación universitaria y escalara posiciones a través de su experiencia en las organizaciones. A partir de la revolución microelectrónica, los cambios en todos los ámbitos de la vida diaria, se han venido acelerando. La web da la posibilidad de formarse de manera autodidacta, y verdaderos genios que lideran las empresas con mayor prestigio en el mundo, no han obtenido un diploma universitario. Sin embargo, los países que lideran la economía global han puesto sus principales universidades al servicio de la innovación y la disrupción.

A manera de colofón en este apartado, el liderazgo es fundamental para garantizar la prevalencia de las organizaciones en el tiempo. Por citar un ejemplo, en la evolución de la pandemia producto de la COVID 19, en la prensa global, se ha destacado el papel de los líderes en el control del virus. Los líderes de las principales potencias del mundo, como Donald Trump (EE. UU), y Xi Jinping, (China), han estado muy por debajo de lo que la comunidad internacional espera de ellos. Al contrario, la canciller alemana: Ángela Merkel, por ser pragmática, basada en un liderazgo de inteligencia contextual, al tener a su cargo expertos en el área epidemiológica y sin escatimar recursos tecnológicos, han logrado un mayor control de la pandemia. La adaptación al cambio tiene una importancia cabal para que las organizaciones se transformen y sobrevivan en el tiempo, ya que nunca se sabe cuándo un evento inesperado puede trastocar los cimientos de las organizaciones y los fines para los que fueron creadas.

### **5. El futuro de las organizaciones: ¿Cómo enfrentarse a los retos de un mundo cambiante?**

A quienes se encargan de hacer investigaciones en el área de las ciencias sociales y humanas, específicamente la

Historia, la Sociología y Antropología, entre otras, por la misma naturaleza de esas disciplinas, se les facilita mejor hacer una valoración de los hechos del ayer, de acuerdo a las especificidades de cada una de esas áreas. Sin embargo, es imposible afirmar que los hechos del pasado son estáticos, ya que los nuevos hallazgos en el ámbito científico y la incorporación de las nuevas tecnologías, permiten que el pasado pueda ser replanteado y repensado. En cambio, hacerse preguntas acerca del futuro, supone una investigación prospectiva que solo ofrece escenarios aproximados.

Sin embargo, tras la revolución digital, las organizaciones se han transformado radicalmente y se seguirán transformando. En tanto, lo relativo a la gestión del conocimiento organizacional deberá ajustarse también a las necesidades que impondrá la sociedad del futuro. En este orden de ideas, los seres humanos, bajo los esquemas de la tradición educativa, se han adherido a axiomas y maneras asumir las experiencias de vida, cargadas de rigidez y eso se ha convertido en un obstáculo que incide negativamente en el desarrollo de las potencialidades intelectuales.

En décadas pasadas, uno de los artífices de la pedagogía transformadora, Paulo Freire (1975), hacía referencia a que el pensamiento crítico en las personas, venía castrándose desde las primeras etapas de la educación formal. Cuando los niños empiezan su andadura escolar, llegan a los salones de clase con su máximo nivel de creatividad; sin embargo, la rigidez del sistema educativo cercena el espíritu creador y eso hace que sea difícil desarrollar las capacidades de los niños en todas las dimensiones del ser.

Por consiguiente, cuando esos adultos llegan a la universidad u ocupan alguna vacante en las organizaciones, se convierte en una pieza más del engranaje empresarial. Se hacen parte del sistema y no se les permite desarrollarse integralmente. En un ambiente laboral en el que impera la rigidez, no se permite a la gente mostrar sus verdaderas potencialidades. Es improbable tener éxito en lo organizacional, si no se

entiende el contexto, y los fallos del sistema educativo formal, que, en algunos casos, impiden que los individuos puedan acceder al bienestar por medio del ejercicio de su vocación en la vida.

Aunque así se nos hace pensar, la polea que empuja las transformaciones sociales no es la tecnología. Es el potencial creativo de los seres humanos que se atreven a pensar distinto, el motor de los cambios científicos y tecnológicos. Por tanto, el ser humano no habría inventado la rueda, la imprenta, el motor de combustión, las impresoras 3D y la tecnología celular, de no sentirse arrastrado por la infinita curiosidad y voluntad de transformar su entorno. En la gestión del conocimiento no basta conocer por conocer, es necesario descubrir la conexión con la vida, con el conocimiento a través de la actividad científica y así poder lograr la plenitud como seres humanos. Aunque se viva en una época inundada por adelantos tecnológicos sorprendentes, si el propósito de los académicos, es la evolución holística y armónica de las organizaciones, se hace necesario gerenciar el conocimiento, determinar las propias potencialidades y tener una mente flexible capaz de adecuarse a las demandas de los nuevos tiempos.

En un mundo cambiante y complejo, es difícil plantear escenarios sobre lo que sería el futuro de las organizaciones. Sin embargo, existen estudios académicos que apuntan a los cambios vertiginosos que vendrán producto del *Big data*, la inteligencia artificial, las redes sociales, el teletrabajo y las transformaciones en el ámbito científico. En esta tónica, el historiador hebreo Yuval Harari (2016), en su exitosa obra *Homo Deus* hace un recuento del progreso humano. El autor concluye que las guerras, hambrunas y demás problemáticas vivenciadas del devenir humano, serán mitigadas a causa de los avances tecnológicos.

La esperanza de vida de la humanidad, hasta el siglo XX, eran 40 años, en este sentido, no es casual, que el crecimiento de la población se hubiera estancado durante muchos siglos. Con la evolución del pensamiento científico, el ser humano ha llegado a construir un mundo más próspero

y pacífico que en el pasado. La perspectiva que tiene el autor sobre el futuro es positiva. La visión positiva de Harari es precisamente por estos avances: con los macro datos, la robotización de la vida, y el uso de tecnología de punta, se podría acabar con el hambre, la pobreza y las enfermedades endémicas.

En esta misma perspectiva, el físico estadounidense Michio Kaku (2018) en su ensayo: *El futuro de la humanidad* asume al futuro con optimismo, depositando su fe en la ciencia y planteando que todas las organizaciones y las formas de asociarnos serán transformadas por medio de la tecnología. Hacia énfasis en la posibilidad de vencer a la muerte o prolongar la vida a través de la inteligencia artificial.

Cabe destacar que estas visiones del futuro pueden ser probables, pero en un mundo caracterizado por la desigualdad y la brecha tecnológica, no es fácil pensar que habrá una transformación generalizada y todos tendrán acceso equitativo a las bondades de los avances científicos. La pobreza, la falta de servicios públicos, el hambre, la debilidad del sistema educativo, y las múltiples problemáticas de la aldea global, nos hace pensar que el futuro promisorio que vaticinan algunos científicos o intelectuales no se encuentra a la vuelta de la esquina.

Por otra parte, existe la preocupación por el lado negativo de la inteligencia artificial: el tecnólogo Lanier (2014) en su libro *¿Quién controla el futuro?* hace referencia a un argumento distinto al de los académicos precitados. Lanier advierte que los grandes gigantes de la informática (*Google, Facebook*) ponen en peligro la privacidad de los seres humanos con el manejo que hacen de los datos. Por consiguiente, si no se está al pendiente de los peligros de la inteligencia artificial e internet, otros pudieran asumir el control de nuestras vidas.

Lo que sí está claro, es que, en la gestión de conocimiento organizacional, una mente flexible y tomar consciencia del potencial creativo, pudiera facilitar a la gente el mejor acceso al conocimiento. Como lo afirma García (2017) en su obra:

*El fin del mundo tal y como lo conocemos*, señala que las sociedades no están ajenas a las grandes transformaciones. En el ámbito organizacional primaría el criterio: “o te adaptas o mueres.” Entonces, el procesamiento del conocimiento y el manejo de los datos, serán esenciales para comprender la organización del futuro.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

En el largo periplo de la humanidad por su devenir histórico, las grandes transformaciones de la sociedad han estado apalancadas por procesos de innovación y creatividad. La idea de progreso humano sería una quimera, de no haber vivido personas que se atrevieran a cuestionar el *statu quo*. Las tecnologías han cambiado, pero el espíritu creador del hombre ha permanecido inalterado con el pasar de los siglos. La domesticación de los animales, la agricultura, la rueda, la tecnología producto de la guerra, los progresos de la medicina y la ingeniería, la invención de la pólvora, el motor de combustión, los vuelos comerciales, la internet, las impresoras 3D, son solo algunos de los grandes hitos del ingenio humano. Entonces es importante preguntarse ¿Existe la posibilidad de progreso humano sin cuestionarse sobre las bases fundamentales de las estructuras que organizan la sociedad? La respuesta es un rotundo no.

Las organizaciones han evolucionado paralelamente al calor de las innovaciones productos de la creatividad. Cabe destacar que las bases que sustentan a las organizaciones tradicionales, a partir de la era de la información y la comunicación, se han venido transformando. Al parecer, la productividad ya no se encuentra en el centro de la razón de ser de las empresas. En la actualidad, palabras como: emprendimiento, liderazgo transformacional, innovación, redes digitales, comunicación efectiva y creatividad, dictan las pautas sobre el comportamiento de las organizaciones.

En esta perspectiva, la incertidumbre y la complejidad, así como y la adaptación a un porvenir donde la única constante serán las transformaciones vertiginosas desde todo punto de vista, está comprobado que la flexibilidad en la gestión del talento humano y la disrupción permanente, serán las poleas que produzcan la permanencia de las organizaciones en el tiempo. El conocimiento ha de ser el baluarte para que los equipos que conforman las organizaciones puedan adaptarse mejor a los imperativos del mañana. Uno de los problemas es que los cambios son más rápidos que las habilidades que algunos tienen para acoplarse a ellos. Entonces, la desaparición o reacomodo de las organizaciones estará ligado a un liderazgo eficiente, a un talento humano que responda a esos cambios y el incentivo permanente al espíritu creativo. La riqueza futura de las naciones, estará relacionada con la inversión en innovación y el desarrollo de las potencialidades humanas. Si las organizaciones no se adaptan, desaparecen: ese es el gran desafío de la modernidad.

## 6. REFERENCIAS

- Aular, M. (2019). *Liderazgo y Futuro*. Recuperado en: <https://www.emprendices.co/liderazgo-y-futuro/>.
- Barro, R. (2007). *La caridad de Bill Gates*. Recuperado en: <https://www.elcato.org/la-caridad-de-bill-gates>.
- Booth, Michael (2017). *Gente casi perfecta. El mito de la utopía escandinava*. (Lucía Barahona, trad.). Barcelona, España: Capitan Swing.

- Brandt, R. (2012). *Un click Jeff Bezos y el auge de amazon.com*. (Sandra de Molina, trad.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Burgos, Y. (2014). La gestión del conocimiento como parte de los procesos de innovación en las empresas. *RTEKNOS*. 14. (1). 9 – 16. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382684>.
- Capa, B. et al (enero-febrero, 2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*. 10. (2). Recuperado en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000200285](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200285).
- Corichi, et al (2019). Introducción a la innovación disruptiva y su efecto en algunos sectores industriales. *Strategy, Technology & Society*. 7. Pp.87-109. Recuperado en: <https://pdfs.semanticscholar.org/e1db/e67cf72f3f98689801ce96624dca6f2a88c5.pdf>.
- Cortés, M. (29-04-2019). Cómo crear organizaciones inteligentes. Análisis de los atributos culturales que hacen más competitiva a una organización en el actual escenario de cambio. *El País*. Recuperado en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/22/idearium/1555926746\\_400523.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/22/idearium/1555926746_400523.html).
- Díaz, G. y D. Guambi. (octubre, 2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3 (10).212-229. Recuperado en: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>.
- Fernández, Á. (2016). *Clases, castas y tribus en la India*. La discriminación como costumbre. Recuperado en: <https://elordenmundial.com/clases-castas-tribus-la-india/>.
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. .11. (1).102-114. Recuperado en: [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2226-40002015000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2226-40002015000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es).
- Fontalvo, T. et al (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*. 9. (1), 80-8. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797779>.
- Freire, Paulo (1975). *Pedagogía del oprimido*. (Jorge Mellado, trad.). Madrid, España: Siglo XXI.
- García, M. (2017). *El fin del mundo tal y como lo conocemos: las grandes innovaciones que van a cambiar tu vida*. Barcelona, España: Planeta.
- Godoy, M. et al (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*. 3. (9). 660-673. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852114P>
- Gonzales, D. (octubre-diciembre, 2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 24. (54). 43-58. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81832222004>.

- González, A. (Julio/ Diciembre, 2019). Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA* IV. (8). 366-392. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.283>
- Harari, Y. (2016). *Homo Deus: Breve historia del mañana*. (Joandomènec Ros I Aragonès, trad.). Barcelona España: Debate.
- Hernández, E. (24-09-2015). La razón del hundimiento de Nokia. Y es algo que pasa todos los días en tu empresa. *El Confidencial*. Recuperado en: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa\\_1033982/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa_1033982/).
- Kaku, M. (2018). *El futuro de la humanidad*. (Juan Manuel Ibeas Delgado, trad.) Barcelona, España: Debate.
- Kotter, J. (2020). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. *Open Mind BBVA*. Recuperado en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/>.
- Lanier, J. (2014). ¿Quién controla el futuro? (Marcos Pérez Sánchez, trad.). Barcelona, España: Debate.
- Manjoo, F. (23 de octubre de 2017). *Cómo hacen los cinco gigantes tecnológicos para ganar siempre*. *The New York Time*. Recuperado en: <https://www.nytimes.com/es/2017/10/23/espanol/como-hacen-los-cinco-gigantes-tecnologicos-para-ganar-siempre.html>.
- Olarte, S. (2017). *Brecha digital, pobreza y exclusión social*. Temas laborales. 138. 285-313. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6552396>.
- Oppenheimer, A. *Crear o morir. Cómo reinventarnos progresar en la era de la información*. Barcelona, España: debate.
- Pérez, E. (31 de enero, 2020). *El exclusivo grupo de las grandes tecnológicas que ya valen más de un millón de dólares*. Recuperado en: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/apple-microsoft-google-amazon-circulo-cuatro-grandes-tecnologicas-bate-records-valen-billon-dolares>.
- Propup (20 de abril de 2020). *Google, Amazon, Apple, Microsoft y otras bigtech: ¿cómo quedarán paradas tras la crisis según expertos*. Recuperado en: <https://www.iproup.com/innovacion/13422-google-amazon-apple-microsoft-como-les-impacta-la-crisis>.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. (Guillermo Sánchez, trad.). Barcelona, España. Paidós.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona, España: Debate.
- Tavera, R. (2019). *Industria tecnológica del software en la India como sector estratégico de desarrollo económico*. Recuperado en: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/100107>.
- Trincado, B. (10 de junio del 2019). El poder amasado por los gigantes tecnológicos hace saltar todas las alarmas. *El País*. Recuperado en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/07/companias/1559934075\\_198627.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/07/companias/1559934075_198627.html).

Wolton, D. (2009). *Sobrevivir a internet*. Barcelona, España: Gedisa S.A.

Yepes-Baena, N. (enero-junio, 2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacionales. *Science of Human Action*.4. (1). 147-163. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3143>.

---

# LA PRESCRIPCIÓN EXTINTIVA TRIBUTARIA EN VENEZUELA. UN ANÁLISIS DE SU PROCEDENCIA DESDE ASPECTOS JURÍDICOS Y CONTABLES

---

**Pereira Molina, Gabriel Vicente**

Profesor-Investigador en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, Venezuela  
Participante del Doctorado en Ciencias Contables ULA. Especialista Tributario.  
Abogado. Licenciado en Contaduría Pública.  
Asesor empresarial.  
**E-mail:** gabrielp@ula.ve.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7207-8814>.

**Recibido:** 04-04-2021

**Revisado:** 06-05-2021

**Aceptado:** 06-06-2021

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es exponer los principales elementos de orden jurídico y contable referente a la prescripción extintiva de las obligaciones tributarias en Venezuela. Para ello, se toman en cuenta aspectos legales, doctrinarios, jurisprudenciales y contables en materia de prescripción. En cuanto a lo metodológico, se trata de una investigación cualitativa con enfoque basado en la hermenéutica jurídica, para traer a colación los elementos de orden jurídico-contable que influyen en este medio de extinción de obligaciones. Se concluye, que puede resultar complejo que un pasivo tributario prescriba por el aumento de los lapsos de prescripción, o por los diversos aspectos que pueden suspender o interrumpir su cómputo. Se especifica el tratamiento contable que debe darse a este hecho de acuerdo a los VEN-NIF.

**Palabras clave:** Obligaciones tributarias, pasivos, prescripción extintiva, extinción de obligaciones.

## THE EXTINGTIVE TAX STATUTE OF LIMITATIONS IN VENEZUELA. AN ANALYSIS OF ITS ORIGIN FROM LEGAL AND ACCOUNTING ASPECT

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to expose the main legal and accounting elements related to the extinctive prescription of tax obligations in Venezuela. In order to do this, the study considers legal, doctrinal, jurisprudential and accounting aspects of statute of limitations. In terms of research method, this is a qualitative research that takes a legal hermeneutics approach, in order to bring up the legal-accounting elements that influence this means of extinction of obligations. It is concluded that it might be complex for a tax liability to expire due to the increase of the statute of limitations and the different aspects that may suspend or interrupt its computation. The accounting treatment to be given to this fact according to the VEN-NIF is specified.*

**Key words:** Tax obligations, liabilities, extinctive prescription, extinction of obligations.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los medios de extinción de las obligaciones tributarias buscan darle fin al vínculo jurídico existente entre el sujeto activo de la relación obligacional –Estado– y el sujeto pasivo de una deuda tributaria –contribuyente y/o responsable–, y en tal sentido, en este momento tiene cabida el estudio de los modos válidos de extinción del compromiso tributario; entre ellos, la prescripción tributaria, por la que –producto del paso del tiempo y sin que el acreedor ejerza su derecho–, el legislador pone fin a la obligación tributaria justificado en razones de seguridad jurídica y estabilidad de la sociedad (Calvo, 1997).

Esta investigación tiene como objetivo exponer los principales elementos de orden jurídico y contable referentes a la prescripción extintiva de las obligaciones tributarias en Venezuela; lo cual es pertinente y relevante, en razón de que corresponde a un estudio exhaustivo de la prescripción de las obligaciones tributarias, desde un punto de vista doctrinario, jurisprudencial, legal y contable; entendiéndose su origen en el Derecho romano, si bien su esencia se encuentra en el Derecho civil.

Se hace un bosquejo grosso modo de la génesis de esta figura legal, su adopción y profundización en el campo del derecho civil, hasta su aplicación en el área tributaria en Venezuela. Se plantea el funcionamiento de la prescripción tributaria con base al Código Orgánico Tributario (2014)–en adelante, COT–.

En este sentido, el investigador pudo contrastar diversas ópticas para favorecer la materialización de este artículo, que será útil a quien desee conocer los procesos para solicitar la prescripción y determinar el cómputo de los lapsos necesarios para prescribir un tributo, teniendo presente los elementos de hecho y de derecho que pueden suspender o interrumpir el periodo necesario para dar fin a una obligación tributaria y sus accesorios mediante la prescripción extintiva.

Maduro (2011) define la prescripción

extintiva como:

Un medio no satisfactorio de extinción de las obligaciones, mediante el cual una persona se libera del cumplimiento de una obligación por el transcurso de un determinado tiempo y el cumplimiento de determinados requisitos contemplados en la ley (p. 490).

Partiendo de la idea del mencionado autor, es importante recalcar que la prestación contenida en la obligación, no ha sido satisfecha de manera plena, pero a entender del legislador, el derecho de crédito del acreedor y la obligación del deudor debe finalizar porque se han cumplido los extremos de ley, dando paso así a la prescripción.

A tal efecto, se aclara que un principio de aceptación universal, es que las obligaciones se extingan por prescripción, el cual tiene como marco jurídico de referencia, el derecho civil; pero se mantiene la postura firme de la doctrina del derecho privado y público en cuanto al vigor de la prescripción en el derecho positivo vigente.

Lo anterior es reforzado por Giuliani (1993), cuando expresa: “el deudor puede liberarse por la inacción del acreedor (Estado) durante cierto tiempo, como lo reconoce nuestro código civil” (p. 564). De la mencionada afirmación, se deja constancia que el sujeto activo de una relación obligacional puede ser el Estado, quien funge como sujeto de derecho público.

Se puede decir entonces que, la prescripción es un modo válido de extinción de obligaciones civiles, tributarias, administrativas, entre otras. Ahora bien, la obligación tributaria tiene un punto de partida ex lege o de fuente legal, producto del principio de legalidad tributaria establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la cual está la obligatoriedad de que exista un texto legal –una ley–, para darle cabida a un tributo.

El principio de la legalidad contiene en sí mismo un equilibrio entre el interés del Estado en su afán de obtener ingresos y, el

deber del contribuyente de coadyuvar con los gastos públicos; lo que permite identificar de una manera precisa y cierta los elementos reguladores y hechos generadores de la obligación tributaria, es decir, el hecho imponible en particular.

Iturbe (2013) argumenta que la mayoría de la doctrina define al hecho imponible como “un conjunto de circunstancias hipotéticamente previstas en la norma y cuya realización provoca el nacimiento de la obligación tributaria” (p. 289). De esto, se produce la seguridad jurídica de los sujetos pasivos para tributar, es decir, quien ejecuta hechos similares a los que estipula la ley en materia tributaria, debe cumplir con su deber tributario.

Por tanto, los elementos que caracterizan la obligación tributaria, tal como lo señala Araujo citado por Iturbe (2013) son:

“i) la previsión en una ley; ii) la circunstancia de que el hecho generador constituye un hecho jurídico para el derecho tributario, y iii) la circunstancia de referirse al presupuesto de hecho para el surgimiento o la instauración de la obligación tributaria ex lege de pagar determinado tributo” (p.290).

Con relación a lo anterior, se justifica la garantía o seguridad jurídica entre las partes involucradas, eliminando los rasgos de subjetividad del órgano recaudador y del sujeto pasivo de la obligación tributaria, pues ya no depende de la voluntad de las partes, sino de la exigencia de la ley, en razón de regular el tributo.

Desde este criterio, el sujeto activo, como órgano estatal, resguarda su tendencia de hacer cumplir con la prestación dineraria, la obligación tributaria, generada a través del perfeccionamiento del acto material y subjetivo del sujeto pasivo, que induce al cumplimiento de un deber formal y material de declarar y pagar determinado tributo.

En consecuencia, el órgano tributario al que le corresponde exigir al sujeto pasivo el pago de su cuota tributaria, debe estar siempre cualificado en el marco de la

potestad tributaria fijada por la ley, para prescindir de la subjetividad que puede viciar la actuación tributaria de los entes recaudadores, impidiendo *motu proprio* el cobro de una obligación, por haber prescrito.

Tal es el caso de la sentencia 0041/2013 del Tribunal Superior Segundo de lo Contencioso Tributario de la circunscripción judicial del Área Metropolitana de Caracas del 23 de mayo de 2013, en la cual se declaró “con lugar” el recurso contencioso tributario, para dejar sin efecto una resolución emitida por el SENIAT el día 06/02/2012 de manera extemporánea y notificada el día 20/06/2012, en la que se declaró “sin lugar” un recurso jerárquico interpuesto por el sujeto pasivo el día 18/05/2007; recurso este último, que había materializado la suspensión de la prescripción.

La decisión judicial hace ver, que posterior al silencio negativo del órgano recaudador -el SENIAT no respondió al recurso jerárquico dentro del lapso correspondiente- cesó la causa de suspensión de la prescripción el día 22/10/2007 y se dio continuidad al cómputo del tiempo para prescribir, concretándose el término de la prescripción el día 23/10/2011 y, por ende, la extinción de las obligaciones en cuestión; la cual era el pago del ISLR del año 2003 y 2004 con sus respectivos accesorios. Todo esto, en el marco del Código Orgánico Tributario (2001).

Este caso se vincula con la subjetividad del órgano recaudador, por cuanto espontáneamente y a *motu proprio* quería intentar cobrar el derecho de crédito y, producto del análisis jurídico, el tribunal desestimó tal posibilidad, fundamentado en la legalidad expresa de cómo debe prescribir un tributo. Es prudente hacer énfasis, que para que prescriba cualquier tributo se debe cumplir con los parámetros legales; entre ellos: el cómputo del término, el término de la prescripción, la suspensión y la interrupción; todos estos influyen en los lapsos de prescribir.

Otro caso relevante para su análisis, se ubica en la Sala Político Administrativa del Tribunal Supremo de Justicia, correspondiente a la decisión N° 00243

del día 05 de marzo de 2013, en la cual se confirma el fallo del Tribunal Superior Contencioso Tributario de la Región Guayana por vía de apelación, y se declara “sin lugar” un recurso contencioso tributario sobre la decisión de un recurso jerárquico intentado por el contribuyente y/o responsable del tributo para solicitar prescribir lo que respecta a unas retenciones del impuesto al valor agregado correspondientes al año 2004.

En atención al caso expuesto, es importante manifestar que tanto la postura de la división jurídica del SENIAT -Región Guayana- en respuesta del recurso jerárquico, como del Tribunal Superior Contencioso Tributario ya mencionado –en decisión del recurso contencioso tributario–, como del Tribunal Supremo de Justicia –en decisión del recurso de apelación– se fundamentó en que se había producido la interrupción de la prescripción y, por ende, la dilatación del lapso para prescribir la obligación tributaria, iniciando nuevamente el cómputo de la prescripción desde este hecho.

Es de resaltar que el fundamento jurídico del órgano administrativo –SENIAT Guayana– y del órgano judicial –Tribunal Superior y Tribunal Supremo de Justicia–es que producto de una posterior fiscalización por parte de la administración tributaria, se determinó que se había cometido el mismo ilícito material en relación de unas retenciones del Impuesto al Valor Agregado, (IVA), en el año 2008 y, este hecho, va de la mano con la causal del numeral 4 del artículo 61 del derogado Código Orgánico Tributario (2001), el cual establecía que cuando se cometiera un ilícito del mismo tipo, se producía la interrupción de la prescripción; norma que prevalece en el COT (2014).

En este caso, el responsable de la obligación tributaria alegó a su favor que para que se iniciara el cómputo del lapso de la prescripción por haberse interrumpido, fundamentado en la causal antes mencionada, debía producirse una sentencia u acto administrativo definitivamente firme; lo cual no fue avalado por la interpretación del máximo Tribunal en Venezuela.

En función de lo anterior se vislumbra la

subjetividad de los órganos administrativos y judiciales en la valoración de la solicitud prescriptiva, enmarcados en la discrecionalidad administrativa de los funcionarios. Pero también, la subjetividad del contribuyente en cuanto a identificar situaciones de derecho no establecidas en la norma.

Empero, el deber ser del sujeto pasivo como deudor del tributo, es velar porque se cumpla en todo y cada una de sus partes con la ley tributaria aplicable; tal como se señala en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario (2014), el cual en su artículo 19 establece: “Es sujeto pasivo el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o responsable”

Además, en el artículo 23 de la precitada norma, se señala que, “Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código y por normas tributarias”. De este dispositivo se deduce que el pago es el medio de extinción que más interesa al Estado, por razones de financiamiento del gasto público.

Viene a colación entonces, el interés que debe existir por parte del contribuyente, sea persona natural o jurídica, de cumplir con la prestación de dicha obligación para poder extinguir el vínculo jurídico existente, mediante las diversas modalidades establecidas en el derecho tributario venezolano.

Ahora bien, en materia de extinción de obligaciones se reclama recurrir al derecho civil, en el cual se establece el modo común de extinción de las obligaciones ordinarias para poder liberar al deudor de la conducta que debe desplegar en favor del acreedor, la cual puede ser de dar, hacer o no hacer determinado acto jurídico.

En cuanto a los modos de extinción de las obligaciones en general, destacan en el Código Civil de Venezuela (1982): el pago, la novación, la remisión de la deuda, la compensación, la confusión, la pérdida de la cosa debida, las acciones de nulidad, y, por

último, con gran vigencia para este estudio, la prescripción extintiva o liberatoria.

Al respecto, Calvo citado por Burgos (2013) afirma que:

Las causas de extinción de la obligación tributaria no difieren esencialmente de las propias obligaciones civiles. Sólo pueden considerarse peculiares aquellas normas que están basadas en la naturaleza pública de la Administración, en su carácter de sujeto privilegiado o en la seguridad jurídica del sujeto pasivo (p. 362).

En consideración a lo mencionado, se deja claro el carácter o personalidad jurídica del sujeto activo de la obligación tributaria, por ser este un sujeto regulado por el derecho público, signado con prerrogativas distintas a la de cualquier sujeto del derecho privado.

En cuanto a los modos de extinción de la obligación tributaria, se observa que el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario (2014) estipula que los medios de extinción de las obligaciones tributarias son: el pago, la compensación, la confusión, la remisión, la declaratoria de incobrabilidad y la prescripción; lo que armoniza con lo establecido en el derecho civil venezolano en materia de extinción de obligaciones.

El propio Código Orgánico Tributario (2014), en su artículo 39, párrafo segundo, deja abierta la posibilidad de que, mediante una ley vinculante al área tributaria, se pueda constituir de otro modo distinto a los ya mencionados, para dar por terminada una relación jurídico tributaria. Es decir, un elemento adicional que pueda colocar en uso el sujeto pasivo para cumplir con el sujeto activo y extinguir la obligación tributaria; siempre y cuando la ley defina esa forma válida de extinguir la obligación.

Es prudente mencionar a Burgos (2013), cuando dice: “[...] extinguir la obligación es la terminación del vínculo jurídico entre acreedor y deudor y la consecuente cesación de efectos jurídicos [...]” (p. 361). Esto debido a que el deber ser de la

conducta del sujeto pasivo como deudor del tributo, sea en calidad de contribuyente o como responsable, es cumplir con la carga impositiva.

Con base a los argumentos precedentes, el pago constituye siempre el modo natural e idóneo para culminar con la obligación tributaria, pues con éste se satisface de manera eficaz la pretensión tributaria del sujeto activo; tal como lo advierte Maduro (2011) al afirmar que el pago: “constituye el medio o modo voluntario por excelencia del cumplimiento de la obligación. Desde un punto de vista general, es el medio ordinario o normal de extinción de una obligación.” (p.404)

Cabe señalar que, independientemente de que de la obligación tributaria principal se hayan derivado accesorios como multas e intereses, siempre será el pago la forma adecuada de cumplir con la prestación de la obligación tributaria. Mediante el pago se perfecciona la entrega o transferencia de dinero al sujeto activo, favoreciendo las arcas públicas.

Pero cuando lo expresado no se cumple, surge esta figura jurídica que denota el impacto del tiempo en las relaciones jurídicas, aunado a elementos que se asocian con el propósito de extinguir las relaciones obligacionales; producto de una presunción legal en la cual se vislumbra la renuncia del acreedor en favor de hacer exigible su derecho de crédito a través de una acción, que permita llevar a ejecución la prestación contenida en dicha obligación, por haber prescrito.

En favor de esto, Burgos (2013) expresa lo siguiente:

[...] la prescripción es entendida como una consecuencia prevista en el ordenamiento jurídico ante la ocurrencia de un hecho jurídico complejo, cual es, el transcurso del tiempo unido a la inercia de su titular y, la falta de reconocimiento del deudor, del derecho de aquél [...] (p.411).

El hecho que la prescripción extintiva sea un modo no convencional para dar por extinta la obligación tributaria, hace que la misma esté dotada de procedimientos jurídicos razonablemente complejos, que permitan poner en funcionamiento este modo de extinguir obligaciones, distinguibles antagónicamente de cualquier otro concepto, como la prescripción adquisitiva y la caducidad.

Concretamente, la prescripción extintiva constituye una modalidad que se diferencia material y doctrinariamente de la caducidad y la prescripción adquisitiva. La primera, se refiere a un término fatal, que ocurrido éste produce la extinción de la acción de la cual está dotado el acreedor y puede hacerse válida de oficio por parte de la autoridad competente. La segunda, entendida también como usucapión, es el medio de adquirir un derecho real sobre una cosa (Maduro, 2011).

En otro orden de ideas es importante referir aspectos contables, que permiten que un pasivo reconocido –la obligación tributaria–, al ser satisfecha por un modo válido dicha prestación, en este caso por prescripción, debe realizarse la correspondiente baja en cuentas en contabilidad y así reflejar la consecuente afectación patrimonial en la información financiera de la empresa (IFRS Foundation, 2018). Esto, inexorablemente relaciona y trae consigo efectos jurídicos y contables de orden tributario que reclaman ser discutidos.

## 2. Metodología

La investigación se encuentra dentro del propósito de un estudio cualitativo, fundado en un paradigma de investigación hermenéutica, es decir, enfocada en la interpretación de lo establecido por la doctrina, leyes y jurisprudencia en materia de prescripción extintiva. Así mismo, se apoya en las características de una investigación documental; debido al proceso de revisión doctrinaria, jurisprudencial y legal de la prescripción en el derecho civil y tributario venezolano (Guastini, 1999; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Rojas, 2010).

## 3. Desarrollo

La prescripción extintiva o liberatoria tiene un origen remoto en el derecho; descansa su génesis en el Derecho romano tal y como lo señala Hurtado (1997), cuando a señala:

[...] la prescripción liberatoria era desconocida en el derecho romano antiguo y aún en la época clásica, ya que hasta entonces las obligaciones civiles eran consideradas perpetuas e imprescriptibles, con muy pocas excepciones; pero no así las obligaciones pretorianas que prescribían al año, que era el tiempo durante el cual duraba este magistrado en sus funciones.

Fue por una Constitución de Teodosio II del año 424 d. C. cuando se establece la primera ley general sobre prescripción que dispone que el término de prescripción de las acciones es de treinta años [...] (p. 252).

En lo anterior, se refleja la importancia que ha tenido para el hombre colocar punto final a las obligaciones, por cualquier modo estipulado en la ley. Entonces, se genera la incertidumbre acerca de si, la prescripción extingue la acción o la obligación; pero es del entender mayoritario de la doctrina contemporánea que lo que se da por extinta es la obligación. Zambrano (2008) en apoyo de esto, refiere que:

[...] la acción en sentido procesal es imprescriptible, de allí que sea una impropiedad que el legislador haya dicho que la “acción prescribe;” cuando lo que se quiere decir es que el derecho a reivindicar el inmueble prescribe o que el derecho subjetivo como tal, está sujeto a su extinción o pérdida por el transcurso del tiempo. Por lo tanto, lo que prescribe es el derecho, a pesar del lenguaje del legislador. (p.525)

El argumento precedente, resulta pertinente dado el vínculo entre el derecho de crédito –el Estado, mediante el órgano recaudador del tributo– y la obligación –del

sujeto pasivo—. El acreedor pierde su derecho a cobrar, invocado por el deudor. Además, la prescripción extintiva va de la mano con uno de los fines del Estado, el de mantener la seguridad jurídica resguardando el orden público y de esta manera, se adecuan situaciones de derecho a situaciones reales o posibles. El desinterés del acreedor en querer hacer cumplir la prestación, más cuando esta postura se mantiene durante un tiempo prolongado, hace aparentar una situación de que el deudor ha cumplido (Maduro, 2011).

No queda duda entonces de que la prescripción es originaria del Derecho romano, era entendida en la época, como un medio de defensa usado por el demandado para aludir que, si el actor o demandante demoraba en formular la demanda, se perdía el derecho de hacerlo; el transcurrir del tiempo producía este efecto. En este sentido, Amelotti citado por Mélich (2006) señala que:

[P]ertenece a Teodosio II la decisión de sujetar a prescripción todas las acciones, salvo poquísimas, con una disposición legislativa verdaderamente radical, aunque menos revolucionaria de lo que pudiera parecer. No solo se inspira, sino que se refiere expresamente a *la longi temporis praescriptio*; al propio tiempo encuentra su puesto en aquel clima post-clásico que ha asumido como problema dominante y como vigorosa guía de la legislación, justamente la certeza de los derechos. (p.10)

La prescripción se ha manifestado desde su origen, para servir como un medio cuyo fin es el de adquirir o extinguir una relación jurídica; en el caso del Derecho romano, la pérdida que se originaba producto de la prescripción, del derecho del demandante para ejercer su acción.

En el campo del Derecho público y privado, se mantienen estos mismos postulados por la seguridad jurídica y el orden público para fortalecer la prescripción. Al respecto, la defensa del deudor de hacer valer la inercia de su acreedor, en razón de su pertinaz

inactividad, descarta acciones del acreedor en contra del deudor; esto origina que la prescripción extintiva opere a solicitud de parte y nunca de oficio. Así se establece desde el Código Civil (1982) en su artículo 1956, cuando expone: “el juez no puede suplir de oficio la prescripción no opuesta”; figura que aplica para el derecho privado y público.

Es propio que, en materia tributaria resulte válido que la aplicación de la prescripción opere en sede administrativa o ante un órgano jurisdiccional; es decir, el deudor puede solicitar la extinción de la obligación mediante la prescripción ante el organismo al que le corresponde la exigencia del tributo –sede administrativa– o a través de una solicitud formal en un tribunal –sede judicial–. Así, se observan casos concretos en los cuales el organismo competente en cuanto a la exigencia del tributo, declara “sin lugar” o “con lugar” la solicitud de extinción de la obligación tributaria por parte del deudor, motivando su decisión en diversas razones. A tal efecto, se muestran algunos ejemplos.

Ante la Oficina Sectorial de Tributos Internos Mérida, adscrita a la Gerencia de Tributos Internos región Los Andes, del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), se interpone una solicitud de prescripción contra las obligaciones tributarias contenidas en la planilla de liquidación N° 2004051002270007162 de fecha 29 de noviembre de 2004, según el acta de cobro N° SNAT/INTI/GRTI/RLA/DR/CA/2014-274 de fecha 03/12/2014; solicitud que fue declarada “sin lugar”. Dicho acto administrativo, se relaciona con el cobro de una sanción, por el expendio de especies alcohólicas sin la autorización de la administración tributaria (SENIAT), derivando una deuda tributaria. Parece común entender que desde el nacimiento del hecho imponible hasta la última fecha de cobro 03/12/2014, se había producido la extinción de la obligación a través de la prescripción.

Respecto al caso in comento, la administración tributaria había publicado un cartel de prensa en fecha 23/07/2009,

lo cual –de acuerdo a la decisión de la administración–, se considera como un medio que generó la interrupción de la prescripción; empezando a contar el lapso para prescribir, nuevamente, a partir del día 01/01/2010 hasta la fecha de notificación, que fue el día 22/05/2015, fecha en que no habían transcurridos los seis (6) años necesarios para que prescribiera dicha obligación tributaria, tal y como lo establecía el Código Orgánico Tributario (2001).

Vale la pena acotar, que ante la misma Oficina de tributos internos del SENIAT se tramitó una solicitud de prescripción del Impuesto de Sucesiones, Donaciones y demás ramos conexos, con base en declaración sucesoral N° 0446/2015, contenida en la planilla forma DS-99032 N° 1590049590 de fecha 20/07/2015. El SENIAT declara “con lugar” la solicitud de prescripción. Esto, fundamentado en el hecho de que la sucesión se apertura el 31/01/2004 y existen 180 días hábiles para declarar, pero la misma se materializa el 20 de julio de 2015; tiempo superior al lapso de seis (6) años exigido por el instrumento legal, el Código Orgánico Tributario (2001).

La prescripción se ve afectada por circunstancias que derivan de que el cómputo del lapso para prescribir, deba iniciarse sin considerar lo ya transcurrido, desde que se inicia el conteo del tiempo de acuerdo a la ley; esto es: la interrupción de la prescripción. A tal efecto, también pueden darse aquellos eventos que originan la no continuidad del tiempo, sin descartar el periodo transcurrido, es decir, la suspensión de la prescripción, tal como lo señala Burgos (2013):

[...] la suspensión de la prescripción tiene como efecto que mientras se mantiene, la prescripción no transcurre. Si cesa la suspensión, la prescripción continúa y se incluye el tiempo que hubiese transcurrido antes de suspenderse, a diferencia de la interrupción, cuyo efecto es tener como no sucedido el tiempo transcurrido y que se inicie de nuevo el lapso, inmediatamente después de ocurrida la interrupción [...]. (p. 427)

Hay modificaciones previstas en el Código Orgánico Tributario (2014) en relación con el anterior Código Orgánico Tributario (2001), pues se prevén algunas situaciones que pudieran afectar tanto al beneficiario de la obligación tributaria como a su deudor, en cuanto a la aplicabilidad de la prescripción.

Entre los cambios que en materia de prescripción se evidencian entre el Código Orgánico Tributario (2014) y el Código Orgánico Tributario (2001), resalta el relativo a los lapsos de prescribir, los cuales pasaron de cuatro (4) a seis (6) años, en los supuestos en que el contribuyente haya cumplido con los deberes formales del tributo y, de seis (6) años a diez (10) años, cuando no se hayan cumplido los mismos.

### 3.1 La prescripción extintiva: su caracterización

Siguiendo con Mélich (2006) el cual justifica lo que la doctrina reitera:

[L]a inercia del acreedor y el transcurso del tiempo son como los elementos o requisitos fundamentales de la prescripción, a lo cual algunos añaden la existencia de un derecho que pueda ser ejercitado o la necesidad de que ella sea deducida como una excepción en el sentido técnico o sustancial de tal concepto. (p.12)

De la misma forma, López (1966) menciona que “[...] la prescripción, es un medio de extinción de las obligaciones, que opera por el transcurso del tiempo y la inacción del acreedor” (p. 10). Es válido tener presente que se habla de prescripción como el medio de extinción de obligaciones y no como el medio de adquirir un derecho, conocido por los estudiosos de las leyes como prescripción adquisitiva o usucapión.

Para el autor Mélich (2006) tiene cabida detallar que se hace referencia al comportamiento que tiene el sujeto activo de la relación tributaria, para lo cual señala,

[...] La caracterización de la inercia del acreedor y del papel atribuido al tiempo, han sido también objeto de controversia. A la doctrina proclive a caracterizar la

inercia de una conducta negligente, se le ha objetado la irrelevancia de la culpa del acreedor y la necesidad de ver en la inercia algo puramente objetivo. Y en cuanto a la influencia del tiempo, se ha observado que, no siendo el tiempo un hecho jurídico, ni pudiendo verse la usucapión o la extinción de la obligación como efecto del tiempo, que como tal es un concepto de relación que asume relevancia únicamente como modalidad de valoración del hecho de la posesión o de la inercia, no puede exagerarse la influencia de este elemento para caracterizar a la prescripción [...]. (pp.12-13)

Esa conducta atípica por parte del acreedor, manifiesta su desinterés por no hacer valer su derecho de crédito; lo cual es motivo para que el legislador lo sancione, impidiendo su derecho a exigir o cobrar la prestación obligacional.

De la misma forma, autores como López (1966) señalan que, “la prescripción extintiva es igual al pago, la confusión, la novación, la compensación o la remisión de la deuda, un medio de extinción de obligaciones” (p. 10), pese a ese comportamiento del acreedor, para el legislador se entiende en los mismos términos a la prescripción, como cualquier otro modo válido de extinción de obligaciones.

Complementariamente, hay que distinguir otro elemento como es el tiempo, el cual puede generar confusión con otra figura jurídica, como lo es la caducidad, y al respecto, Mélich (2006) señala que:

El tiempo juega en lo que respecta a la prescripción para fijar el mínimo de la duración que debe haber tenido la inactividad en el ejercicio del derecho para que éste se extinga, mientras que en la caducidad fija la máxima duración del derecho, en sí mismo considerado. Agreguemos todavía a esto que, mientras la inacción juega en la prescripción un papel constitutivo (tanto para la adquisitiva como para la extintiva) al postular la existencia

de un hecho sucesivo prolongado durante el lapso necesario para que se realice la prescripción, no es así en la caducidad, donde si bien es cierto que sin la inacción no se produciría el efecto extintivo, sin embargo, la causa de la caducidad es el transcurso del lapso y no la duración de la inacción. (p. 13-14)

Por el inexorable paso del tiempo se produce también el transcurrir de los lapsos, y cada vez podría ser más difícil probar la existencia de la obligación o del derecho de crédito—, figurando aparentemente el cumplimiento por parte del deudor, no siendo así. Esto último, involucra una contrariedad a la base de la buena fe, que debe reinar en una relación obligacional, colocando en conflicto a la ética. Por lo cual, la doctrina en muchos casos, describe a la prescripción extintiva, como una sanción al acreedor negligente, por no intentar recuperar su derecho de crédito.

Farreras, citado por Burgos (2013), se refiere a que en el campo del derecho tributario, la prescripción persigue un propósito objetivo de tutelar el principio de seguridad jurídica, es decir, el Estado fundado en un principio general del derecho, debe velar por la estabilidad social; en razón de esto se infiere que, ese hecho concreto del no cumplimiento de la obligación por el paso del tiempo, produce la intervención del Estado, como sujeto de derecho regulador, para darle cabida en el imperio de la ley a la extinción de una obligación tributaria.

La perpetuidad en una relación entre deudor y acreedor, no va de la mano con el interés social de mantener el orden público, lo que es motivo o deriva en el espíritu, propósito y razón de la ley, de extinguir una obligación a través de la prescripción, por haberse dado los motivos ya mencionados. Además, puede verse involucrada la capacidad contributiva del sujeto pasivo, por afectar de una manera real, la capacidad económica actual del contribuyente y/o responsable, contrariando disposiciones de orden constitucional.

### 3.2 Modo en que opera la prescripción extintiva

Hay similitudes entre el derecho civil y tributario en la forma como procede la prescripción extintiva, pero en materia civil se desarrolla con mayor amplitud los supuestos de prescripción extintiva y el propio COT (2014) en su artículo 6, permite el uso de la analogía en aquellos casos en los que existan vacíos legales; por tanto, se debe estudiar la procedencia de dicho medio de extinción de obligaciones en el marco del derecho civil vigente.

### 3.3 Necesidad de oponer y oportunidad en que debe hacerse

La prescripción no necesita de una fórmula sacramental para su puesta en práctica, no obstante, existen desde tiempo atrás posiciones de autores como López (1966), los cuales específicamente en materia de ISLR (Impuesto Sobre la Renta) advierten que “necesariamente debe ser alegada por quien intenta aprovecharse de ella” (p.18). Empero, la prescripción depende de una serie de requisitos para su validación, por lo cual el sujeto pasivo debe ceñirse a una serie de pasos.

De lo mencionado, surge la necesidad de que la prescripción sea opuesta por el solicitante (sujeto pasivo), tanto en sede administrativa, como en sede judicial, pero ante cualquier instancia debe fundamentarse el escrito con alegatos de hecho y de derecho; sin embargo, para que la misma sea declarada, la doctrina afirma que bajo el principio jurídico “iura novit curia,” aforismo latino aludido por los representantes de los tribunales de la República, el cual se traduce en que “el juez conoce el derecho,” el simple hecho de que el deudor traiga la prescripción a colación en su escrito, sin la enunciación de los artículos legales exactos, bastará para que el juez la pueda hacer efectiva.

### 3.4 Prueba de la prescripción

La prueba de la prescripción, especialmente en el ámbito tributario, se vincula con aquél que posee la carga de la

prueba, es decir, quien debe demostrar que efectivamente el término de la prescripción tributaria se ha consumado; lógicamente, corresponderá al sujeto pasivo demostrar que se ha cumplido con el principio de legalidad, fundamentalmente en todo cuanto respecta a la prescripción extintiva. Al respecto, Mélich (2006) expresa que:

Por ser un hecho extintivo o liberatorio del derecho que invoca aquel contra el cual se la hace valer, los extremos de la prescripción deberán ser probados por la parte que le invoca conforme a la regla de los artículos 1354 del código civil y 506 del Código de procedimiento civil. Ella deberá probar que desde la fecha en que el derecho podía ser hecho valer hasta el momento en que se lo ha hecho efectivamente, ha transcurrido el lapso establecido en la ley para que el titular de tal derecho haya manifestado la correspondiente pretensión. (p. 46)

### 3.5 Cómputo de los lapsos de la prescripción

Para López (1966) “nada nuevo en relación al régimen de derecho común hay que señalar en esta materia”; dicha afirmación se mantiene hasta nuestros días. En este sentido, el mismo Código Civil venezolano es muy claro en lo referente a la determinación de los criterios con los cuales debe efectuarse el cómputo y el momento de finalización de lapso.

En efecto, Mélich (2006) refiere al Código Civil y específicamente a su artículo 1975 y 1976, el cual establece que: la prescripción se cuenta por días enteros y no por horas y la prescripción se consume al fin del último día del término, respectivamente.

De esta forma, López (1966) indica que:

[...] el llamado dies ad quo, esto es aquél en que comienza a correr el lapso no se cuenta, mientras que el dies ad quem, vale decir el último día del plazo, si se cuenta entre los que integran el lapso de prescripción, requiriéndose

que transcurra íntegramente para que se complete el plazo de prescripción [...] (p. 20-21)

Por consiguiente, es importante resaltar que se inicia el conteo del plazo a partir del día siguiente al hecho que genera la causa de prescribir, y finaliza el último día del término. Y, la prescripción se consume en el último momento de tal día.

El inicio del lapso de prescripción es fundamental para determinar el término de la misma. Al respecto, López (1966) deja sentado que: “en pocas palabras, para saber el vencimiento del plazo de la prescripción es necesario conocer con toda certeza el momento desde el cual ella comienza a transcurrir” (p. 21).

En algunas situaciones singulares el legislador ha tenido el cuidado de indicar con precisión el inicio del lapso de prescripción, como es el caso del Código Orgánico Tributario. Ahora bien, al examinar los criterios aplicados por el ordenamiento venezolano, en aquellos casos en que no ha sido explícito el inicio del acto de prescripción, exponentes de la doctrina como Mélich (2006) afirma que corresponde aplicar también como principio, que la acción nace desde el momento en que el acreedor tuvo la posibilidad de hacer valer su derecho. En otras palabras, la prescripción correrá desde el momento en el cual el deudor tuvo oportunidad de ejercer su derecho contra el deudor.

### 3.6 Suspensión de la prescripción

De acuerdo con Mélich (2006), la suspensión de la prescripción “alude al no curso del término de la prescripción, bien por causa existente en el momento en que tal término debía haber comenzado a correr, bien por una causa sobrevinida cuando ya el término había comenzado a correr” (p. 105). Es decir, detiene la continuidad en el cómputo del lapso (se deja de contar el tiempo), sin desconocer el periodo ya transcurrido, en espera de que se resuelva algún elemento de hecho o de derecho, vinculado a la obligación.

Octavio citado por Burgos (2013), refiriéndose a la suspensión de la prescripción en materia tributaria afirma que:

[E]n estos casos el proceso se paraliza porque no se siguen ejecutando los actos del proceso, lo cual no es imputable al contribuyente y en consecuencia la suspensión debe cesar durante el tiempo en que esté paralizado el proceso judicial. De lo contrario la obligación se hace prácticamente imprescriptible, lo que resulta violatorio a la seguridad jurídica. (p. 428)

Así entonces, se funda en la condición jurídica del titular del derecho de crédito, en cuanto que la ley tiene en cuenta la minusvalía de dicho sujeto para el ejercicio de su derecho, y a favor de tal, difiere el cómputo del lapso de prescripción hasta el momento en que haya cesado la causa que generó la suspensión. Según la doctrina, se mantiene como postulado que, para que pueda computarse el lapso de prescripción, es fundamental que la acción haya nacido.

### 3.7 Interrupción de la Prescripción

Burgos (2013) afirma que la interrupción se corresponde con “aquellos hechos o circunstancias que una vez verificadas determinan como efecto jurídico el reinicio del cómputo establecido legalmente para que se consolide la prescripción” (p. 424). La propia ley define los eventos con los cuales se interrumpe el tiempo que venía transcurriendo para que una obligación se extinguiera a través de prescripción y se inicie el conteo desde su inicio (“momento cero”). En este sentido, López (1966) Indica que:

[...] La interrupción produce la consecuencia de que el tiempo que había transcurrido del proceso de prescripción desaparece y queda aniquilado, de tal modo que para producirse la prescripción, tendría que empezarse nuevamente a correr todo el tiempo que para ella establezca una ley... la interrupción no impide el que la prescripción comience nuevamente

a correr desde el momento siguiente a aquél en que se produjo. [...] (p. 28)

Esto último conduce a señalar que, al día siguiente de la ocurrencia del acto jurídico que origina la interrupción de la prescripción, comenzaría nuevamente a computar los días para alcanzar los lapsos estipulados por el texto legal. En este sentido, el mismo autor López (1966) confirma que: “en materia de prescripción extintiva solo existe la interrupción por causa de un acto jurídico” (p. 28). En la actualidad se mantiene el mismo enfoque del legislador en cuanto a que la interrupción se produce vinculada con algunas situaciones de hecho, las cuales se abordan en la sección de las bases legales.

Es factible considerar que, cuando el acto jurídico deviene del acreedor tiene el impacto en destruir parte de las condiciones que deben darse para que proceda la prescripción; por esto, cuando el acreedor activa o coloca a un lado su conducta negligente en cuanto al derecho de crédito, debe entenderse que la prescripción no continúa por la interacción del sujeto activo en querer hacer valer su derecho.

Ahora, si el deudor es quien despliega algún acto jurídico que logre interrumpir la prescripción, el efecto interruptor, se materializa por la aceptación de quien en algún momento pudo haberse valido de la figura legal de la interrupción, es decir, se produce porque ha reconocido su obligación. En pocas palabras las causas que originan la interrupción pueden surgir por parte del titular del derecho amenazado por la prescripción o por parte de quien puede beneficiarse en lograr el término para prescribir (el deudor).

El caso de la acción administrativa del órgano recaudador como acto jurídico para interrumpir a la prescripción, debe estar previsto en la norma para que el mismo pueda generar este efecto; en función de esto la doctrina y la jurisprudencia han discutido acerca de la posible validez o no del acto, para lo cual autores como García De Enterría, citado por Burgos (2013) sostiene que “solo los actos nulos de nulidad absoluta carecen de efectos desde su comienzo y por consiguiente las actuaciones consideradas

nulas no interrumpen la prescripción” (p. 426). En función de ello la jurisprudencia del máximo tribunal en Venezuela, ha debatido esta opinión.

Es importante hacer mención que, las causas de interrupción de la prescripción deben estar expresa y taxativamente previstas en la norma, para no dejar a un lado el principio de legalidad que favorece a este medio extintivo.

### 3.8 Efecto de la interrupción

El principal propósito de la interrupción es hacer ineficaz el tiempo ya transcurrido y el reinicio del cómputo del lapso del tiempo para alcanzar el término. En este sentido, Mélich (2006) ratifica que: “la interrupción de la prescripción no modifica el derecho que se tenía, el cual, por ser el mismo, continúa sometido a un idéntico lapso de prescripción.” (p. 148). Es por esto que, la obligación y el derecho de crédito no se afectan, simplemente que se materializa su efecto en el perjuicio temporal de la prescripción.

### 3.9 Implicaciones contables de la prescripción en relación a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Venezuela (VEN-NIF)

En cuanto a contabilidad se refiere, las obligaciones tributarias en Venezuela representan pasivos de la empresa, los cuales deben ser reconocidos en contabilidad y medidos conforme a los VEN-NIF. Expresamente la IFRS Foundation (2018) en su Marco Conceptual para la Información Financiera señala: “Un pasivo es una obligación presente de la entidad de transferir un recurso económico como resultado de sucesos pasados” (p.28).

Por tal motivo, se infiere de dicha redacción, la imperiosa necesidad que la satisfacción de dichos compromisos de orden legal y contable; en principio, deben materializarse con la transferencia de recursos, lo que se asume como el “pago”, punto ya desarrollado previamente. Pero se plantea un referente que permite asumir que una entidad puede liquidar una obligación,

mediante otro procedimiento que no implique la transferencia de recursos y se da cabida a la prescripción y la novación, entre otros (IFRS Foundation, 2018).

En correspondencia con la baja en cuentas del pasivo tributario que debe producirse producto de la extinción de la obligación por prescripción, se establece que: “La baja en cuentas es la eliminación total o parcial de un activo o pasivo

reconocido (...). Normalmente, la baja en cuentas tiene lugar cuando esa partida no cumple ya la definición de un activo o de un pasivo” (IFRS Foundation, 2018, p. 39). En tanto, por el principio contable del cargo y el abono, producto de que no es cargada la obligación tributaria en cuestión por la prescripción, previo los requisitos de ley, se debe reconocer un ingreso conforme a los criterios previos analizados.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

La investigación que se desarrolló tuvo cabida en un estudio exhaustivo de la prescripción tributaria desde el punto de vista legal, doctrinario, jurisprudencial y contable; se pudo indagar en la prescripción desde el Derecho romano, su incorporación y auge en el marco del Derecho civil venezolano, hasta su concepción por el Derecho tributario venezolano. También se denotan algunos rasgos asociados a la contabilidad y producto de esto, se derivan las siguientes conclusiones:

El sujeto activo de la obligación tributaria tiene mayores oportunidades para la exigibilidad de su derecho de crédito producto del alargue del plazo normal para prescribir un tributo a seis (6) años y excepcionalmente a diez (10) años en los casos estudiados previstos por el COT (2014), por lo cual, el contribuyente y/o responsable, debe tener presente que cada vez se hace más complejo la extinción de obligaciones tributarias por prescripción, más aun en materia de Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Sobre la Renta (ISRL), donde la actitud de la administración tributaria va en pro de exigir el cumplimiento de la deuda tributaria, por lo que en reiteradas oportunidades se pueden originar hechos que acaban en la suspensión o interrupción del lapso para prescribir.

- Es importante hacer mención a que los medios de comunicación electrónicos constituyen un modo válido para notificar cualquier acto administrativo al sujeto pasivo; es decir, a través del correo electrónico del sujeto pasivo.
- La administración tributaria puede enviar una notificación de un acto capaz de interrumpir la prescripción, trayendo como consecuencia que se deba iniciar el cómputo del lapso de prescripción de nuevo, a partir del día siguiente al hecho capaz de interrumpir.
- En cuanto a la suspensión que se genera posterior a la prescripción producto de la interposición o uso de la vía recursiva (recurso jerárquico o recurso contencioso tributario), es menester puntualizar el caso del silencio administrativo del ente tributario, del cual se sobreentiende, denegado el petitorio hecho por parte del sujeto pasivo, lo que produce que el lapso de prescripción se detenga por 60 días y posteriormente si se inicia el conteo del periodo.
- En razón de lo anterior y dadas las diversas oportunidades que tiene tanto el sujeto activo, como el pasivo desplegando conductas que afectan a la prescripción, se hace difícil la posibilidad de que una deuda tributaria prescriba.
- En cuanto a la contabilidad, se debe registrar la extinción del pasivo por prescripción con el cargo correspondiente y a su vez se debe abonar el reconocimiento de ingreso, que permite dar cumplimiento a los principios de contabilidad generalmente aceptados

en Venezuela (VEN-NIF).

## 5. REFERENCIAS

- Burgos, R. (Comp.). (2013). Extinción de la Obligación Tributaria. Caracas, Venezuela: Autor. Tobía Díaz, R.E. (Coord.). (2013). Manual Venezolano de Derecho Tributario. Caracas: Asociación Venezolana de Derecho Tributario.
- Calvo R. (1997). Curso de Derecho Financiero (derecho tributario). Parte general. Madrid, España: Civitas.
- Código Civil de Venezuela. (1982). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2.990 Extraordinario del 26 de julio de 1982.
- Código Orgánico Tributario. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 Extraordinaria, de fecha 30 de diciembre de 1999.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.152 Extraordinario de fecha 18 de noviembre de 2014.
- Giuliani, C. (1993). Derecho Financiero. (5ta ed.). Buenos Aires, Argentina: Depalma.
- Guastini, R. (1999). Estudios sobre la interpretación jurídica. México DF.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (2da ed.). México DF.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Hurtado, A. (1997). Lecciones de Derecho Romano. (12va ed.). Caracas; Venezuela: Buchivacoa.
- IFRS Foundation. (2018). Marco Conceptual para la Información Financiera. Londres: Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Iturbe, M. (Comp.). (2013). El Hecho Imponible. Caracas: Autor. Tobía Díaz, R.E. (Coord.). (2013). Manual Venezolano de Derecho Tributario. Caracas, Venezuela: Asociación Venezolana de Derecho Tributario.
- López, R. (1966). Apuntaciones sobre la prescripción en materia de impuesto sobre la renta. Caracas, Venezuela: Italgráfica.
- Maduro, E. (2011). Curso de Obligaciones Derecho Civil III. (13va ed.). Caracas, Venezuela: Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello.
- Mélich, J. (2006). La prescripción extintiva y la caducidad. (2da ed.). Caracas, Venezuela: Academia de Ciencias Políticas y Sociales.
- Rojas, B. (2010). Investigación cualitativa fundamentos y praxis. (2da ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

---

# LA DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN CUBA: EL EXPERIMENTO ARTEMISA- MAYABEQUE

---

**Pulido Benítez, Carmen Julia**

Profesora Asistente de Economía Política.  
Dirección institucional: Universidad de  
Artemisa, provincia Artemisa, Cuba. Apartado  
postal: calle 8C, No. 713. e/ 7 y Campo. M-22  
Zona Urbana, Consejo Popular Lincoln.  
Artemisa 33800. Cuba.  
**E-mail:** carmenjp@uart.edu .cu.

**Recibido:** 03-03-2021

**Revisado:** 03-04-2021

**Aceptado:** 06-05-2021

## RESUMEN

El proceso de descentralización administrativa en Cuba ha sido lento, con un esquema de arcaico verticalismo heredado de la colonización española y mantenido casi intacto durante la etapa de intervención estadounidense. El Consejo de Estado fue el órgano central con la mayoría de los poderes para decidir los asuntos y necesidades del país, con el menosprecio de los otros órganos del Estado. El reconocimiento legal de lo regional o subnacional comenzó con la aprobación de las Constituciones de 1901 y 1940, aunque solo tuvo validez teórica; pues en la práctica no existieron los mecanismos, los espacios ni la capacidad para el ejercicio de autonomía territorial. La presente investigación se refiere a la etapa actual de reformas administrativas que comenzó en Cuba a partir de 2011, tras la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). En ese encuentro se aprobaron nuevos lineamientos generales, de los que se derivaron las estrategias para transformar la administración pública cubana; estrategias que cinco años más tarde en el VII Congreso, fueron profundizadas, convirtiéndose en líneas de acción para promover cambios profundos en la gobernabilidad y en el sistema empresarial. El objetivo del artículo es realizar un análisis crítico del experimento "Artemisa - Mayabeque", como demostración concreta de la voluntad política del Estado cubano de romper las viejas ataduras y descentralizar las atribuciones de los gobiernos sub-nacionales o regionales y de las empresas. A diez años de su comienzo, todavía quedan muchos pendientes y no puede hablarse conclusivamente sobre los resultados de dicho experimento; a pesar del visto bueno otorgado por el Parlamento cubano para su extensión a todo el país. Pero hay un hecho muy bienvenido: el Proyecto socio-económico cubano está hoy por fin sometido a un debate, cuyo centro es el cuestionamiento en cuanto a quiénes corresponde propiamente y cómo administrar con mayor eficacia y eficiencia la administración pública.

**Palabras clave:** descentralización administrativa, sistema gubernamental, perfeccionamiento empresarial, experimento Artemisa - Mayabeque.

## ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION IN CUBA: THE ARTEMISA - MAYABEQUE EXPERIMENT.

### ABSTRACT

*Administrative decentralization has been a slow process in Cuba, with an archaic vertical sketch, inherited from the Spanish colonial times, and kept up through the American intervention. The State was always the central governing board with the power to decide on the matters and difficulties of all the country. The legal recognition of sub-national or regional levels began from the adoption of the 1901 and 1941 Constitutions; although this was more a theoretical recognition, for in practice there were neither actual mechanisms nor spaces for exerting territorial autonomy. The present research is about the current phase of administrative reforms, which began in 2011, after celebration of the 6th Cuban Communist Party (CCP) Congress, where new general guidelines were approved, from which the strategies to improve the Cuban public administration derived. Five years later, in the 7th CCP Congress, these strategies were thoroughly examined, and became lines of action to promote fundamental changes in the Cuban government and business system. This research makes a critical analysis of the "Artemisa- Mayabeque" experiment, as a clear demonstration of Cuban central government's determination to break old restrictions and to decentralize the authority of the regional governments and the enterprises. Ten years after its beginning, there are still many unsettled subjects, and it is impossible to come to a conclusion about the experiment, despite its approval to extend it all over the country by the Cuban parliament. Nevertheless, there is a very long-awaited fact: the Cuban social and*

*economic project is finally matter of discussion, whose core argument is the questioning of who should be in charge of public administration and how to make it more efficient and effective.*

**Key words:** *administrative decentralization, government system, enterprise improvement, "Artemisa - Mayabeque" experiment.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Los mecanismos para la descentralización de la gestión pública presuponen cada vez más un profundo proceso de transformaciones que tiene sus particularidades en cada país, en dependencia de las dinámicas administrativas, las políticas económicas, la voluntad política de los gobiernos y hasta de las tradiciones locales. En todo caso, un sistema de organización administrativa eficiente debe experimentar un cambio tendiente a que las cuestiones de importancia regional pasen a ser resueltas no por órganos que integran la administración central, sino por órganos regionales de la administración pública. La etapa actual de cambios en la gestión pública cubana está precedida por la necesidad de adecuarla a las condiciones de vida establecidas tras la desaparición del llamado socialismo real soviético. La crisis del sistema socialista en Europa, significó el colapso definitivo de la concepción del Estado como órgano gestor-proveedor-controlador, y para Cuba, la oportunidad de rediseñar su política económica, derribando las principales barreras de freno que la caracterizaron: el centralismo, el burocratismo, el autoritarismo. Las reformas fueron ocurriendo lenta, pero irreversiblemente, acuciadas además por la necesidad de insertar a Cuba en la nueva gestión pública existente a nivel internacional. El punto de inflexión, lo marcó la realización del Sexto Congreso del Partido Comunista, a partir del cual comenzó una nueva conceptualización del modelo económico y una transformación estructural de la administración pública. El experimento Artemisa - Mayabeque fue el botón de muestra de dicha transformación.

## 2. Desarrollo

### 2.1. El proceso de descentralización administrativa en Cuba

La rígida estructura dominante en la administración cubana se basaba en la supuesta incompetencia administrativa de los gobiernos sub-nacionales (regionales), que así justificaba la omnipresencia del Consejo de Estado nacional. La primera división político-administrativa ocurrió en la etapa colonial y estuvo formada por tres departamentos (Occidente, Centro y Oriente), hasta que, al culminar la guerra de los Diez Años en 1878, por el interés de la Corona de desalentar la unidad nacional, se aprobó por Decreto Real la creación de seis provincias, que tomaron sus nombres de sus respectivas ciudades capitales: Pinar del Río, La Habana, Matanzas, Santa Clara, Puerto Príncipe y Santiago de Cuba. Esta elemental descentralización trascendió al triunfo revolucionario de 1959, si bien no cambiaron los límites provinciales, desde los años '60 y hasta 1975, surgieron numerosas subdivisiones internas regionales y municipales, que se diseminaron por las seis provincias del país.

A la par se fueron creando nuevas estructuras de Gobierno para dar respuestas a la complejidad de las tareas políticas, sociales y económicas a emprender. Ejemplo de ello fueron las Juntas de Coordinación, Ejecución e Inspección (JUCEI), conformadas por delegados elegidos directamente por las masas en asambleas populares que debían periódicamente rendir cuentas a sus electores sobre la gestión de gobierno, con la intención de garantizarla

participación popular y la toma de decisiones con iniciativas propias. Sin embargo, el empoderamiento estatal, los mecanismos burocráticos y el desconocimiento de sus propios derechos, distorsionaron las funciones de las JUCEI y desacreditaron su participación en la ejecución de políticas públicas estratégicas. Hacia finales de los '60 se hizo evidente la necesidad de buscar otro organismo de gobierno que realmente abriera espacios para la participación popular de manera real y estable.

Fue de esa necesidad que comenzó en 1973 el "Experimento de Matanzas"<sup>1</sup>, un proceso de trascendental importancia hacia la institucionalización del país, al constituirse el actual sistema de gobierno del Poder Popular, integrado por dos órganos: la Asamblea Nacional del Poder Popular y el Consejo de Estado o Consejo de la Administración. Tras la aprobación en 1976 de una nueva Constitución de la República y el establecimiento de una nueva división político-administrativa, el sistema del Poder Popular (Asamblea Nacional del Poder Popular) se instituyó como forma superior del poder del Estado en todos los niveles y se conformaron los órganos del Poder Popular en las 14 provincias y 169 municipios aprobados, además de la instancia nacional.

Más de veinte años de práctica evidenciaron problemas en el funcionamiento del sistema, sobre todo en los territorios sub-nacionales, que quedaban por debajo de las atribuciones que les confiere la ley en la gestión de las actividades de producción y de servicios y en la promoción de iniciativas locales para la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de la población. El tradicional verticalismo del nivel central mantenía un peso sustancial que restaba relevancia a la iniciativa local. Entre 1995 y 1998, en medio de las duras condiciones del Período Especial en tiempos de paz, se creó un grupo de estudio llamado Grupo Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado (GMTCI) (Guzón, 2015, p. 110), que tuvo como fin investigar las principales cuestiones que frenaban el desarrollo de los territorios.

Los principales señalamientos detectados redundaron en problemas ya conocidos, pero acentuados por la crisis:

- Estructuras verticales y burocráticas, que imponían excesivas restricciones para aplicar los programas, iniciativas y estrategias propias de los gobiernos locales.
- La homogeneización en la atención a los territorios, sin tener en cuenta sus diversidades y disparidades.
- Aislamiento económico entre los territorios.
- Deterioro de servicios básicos como transporte, recreación, vivienda y otros, con altos porcentajes de insatisfacción de necesidades básicas.
- Desvinculación entre el objeto social de las empresas y las necesidades de los territorios donde estaban enclavadas.
- Poco reconocimiento de los delegados del Poder Popular como líderes comunitarios.

## 2.2. Experimento Artemisa- Mayabeque

Conexo al proceso de descentralización emprendida en Cuba, se pusieron en práctica medidas que tenían el objetivo de dar cada vez más fortalezas a la gestión de los gobiernos locales. Dos importantes sucesos políticos —la aprobación popular de los Lineamientos de la Política Económica y Social en 2010, y la realización del VI Congreso del PCC en 2011—, sirvieron de precedentes para tomar la medida más trascendental de la descentralización administrativa hasta ese momento: la aprobación en 2012 del Decreto No. 301, modificador de la Ley 1304 sobre la división político-administrativa, que definía las normas para la creación y el funcionamiento de dos nuevas provincias, Artemisa y Mayabeque, mediante la separación en dos del territorio ocupado por la provincia La Habana.

<sup>1</sup> El experimento se legisló a través de la Ley de Reforma Constitucional No. 1269, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba el 6 de mayo de 1974.

## ¿Por qué La Habana?

La antigua provincia La Habana se distinguía por la alta calidad de sus tierras para la producción agrícola, siendo la mayor proveedora de viandas y hortalizas a nivel nacional, con un significativo aporte también en la producción de materiales de la construcción; sin embargo, desde su surgimiento en 1978 y hasta su eliminación en 2010, siempre existieron problemas que limitaron su buen funcionamiento como provincia.

Una gran debilidad nunca superada de la provincia fue el alto nivel de dependencia de la capital del país, Ciudad de La Habana. Casi todas las redes de comunicación logística y vial estaban en función del acceso a la capital, mientras apenas existían internamente entre sus 19 municipios; lo que impidió la integración que los convocase a trabajar unidos en pos del desarrollo provincial. Por otro lado, era el único territorio en toda la nación sin capital provincial, ocurriendo que todas las direcciones ministeriales estaban ubicadas en Ciudad de La Habana, lo cual provocaba un alejamiento entre ministerios y subordinaciones, y entre dirigentes y trabajadores, además del incremento de la burocracia y el relajamiento de los mecanismos de control. Hasta la similitud de los nombres de ambas provincias atentaba contra el sentido de pertenencia de los habitantes de La Habana, pues no podían responder al gentilicio de "habaneros", reservado a los capitalinos, y debían resignarse al despectivo apelativo de "*Habana campo*". Este conjunto de condiciones adversas para una gestión eficiente, hizo de la antigua provincia La Habana el territorio ideal para la puesta en marcha entre 2011 y 2018, del experimento Artemisa - Mayabeque.

Según los documentos fundacionales, la creación de las dos nuevas provincias debía llevar al reordenamiento del sistema gubernamental y del sistema empresarial, así como su extensión posterior a las demás provincias del país. Para lograrlo se proponía los siguientes objetivos:

1. Separar en personas jurídicas distintas los dos órganos integrantes del sistema del Poder Popular, es decir, el Consejo de la Administración (CA) y la Asamblea.
2. Perfeccionar el sistema empresarial, a través del otorgamiento de mayores facultades en la organización, coordinación y gestión de las funciones económicas y administrativas de las empresas estatales.

Para darles seguimiento, la Asamblea Nacional creó la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo del experimento Artemisa- Mayabeque, la cual en conjunto con la Comisión de Asuntos Constitucionales y Jurídicos, se encargó de atender la aplicación de esta nueva experiencia y valorar la pertinencia o no de los cambios legislativos. El estudio se concibió por un término no mayor de dieciocho meses; pero sus conclusiones debieron prorrogarse en tres oportunidades (2012, 2014 y 2016). Finalmente, al cierre de 2018, tras siete años de puesta en práctica, el segundo jefe de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, diputado Leonardo Andollo Valdés, presentó ante la Asamblea Nacional un detallado informe donde se expusieron las fortalezas y debilidades del experimento Artemisa-Mayabeque, así como el visto bueno de la Comisión para su posible generalización al resto del país.

Según el informe, separar en personas distintas la presidencia de las Asambleas y la dirección de los órganos administrativos, propiciaría los siguientes resultados positivos:

Para la Asamblea:	Para el CA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presidente de la Asamblea podría ejercer con más calidad la función de gobierno, al tener mayor control y dirección sobre la administración pública, existir una mejor organización del trabajo y racionalización de los recursos.</li> <li>• Las diferentes comisiones y órganos de dirección que conforman las Asambleas estarían en condiciones de ejercer de manera más eficaz su misión de control y fiscalización.</li> <li>• Se lograría el trazado de estrategias más eficaces de comunicación e intercambio con las administraciones y organismos, los delegados y los electores, en función de satisfacer las necesidades territoriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concentración de las direcciones económicas en el CA permitiría definir prioridades en las necesidades de mantenimiento e inversiones de la infraestructura.</li> <li>• El jefe del CA estaría en mejores condiciones de definir prioridades, controlar el presupuesto y evaluar sistemáticamente su ejecución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las dificultades de ese primer objetivo se plantearon las siguientes:

- Ineficacia en la selección y preparación de los cuadros decisores, algunos de los cuales carecen de una cultura de servidores públicos, con efectos negativos en su desempeño como el burocratismo, el formalismo y la corrupción.
- Falta de dominio de las funciones y competencias de ambos órganos, lo que afecta su avance y la relación de subordinación que debe existir entre ellos.
- Persistencia de la dependencia del CA de las unidades estatales de producción, lo cual constituye una limitante para ejercer con eficacia sus responsabilidades administrativas.
- Dificultades de los nuevos gobiernos municipales de Artemisa y Mayabeque para desplegar todas sus potencialidades, debido a la persistencia de mecanismos de subordinación.

Por otra parte, el denominado Perfeccionamiento Empresarial, segundo objetivo del experimento, consiste en un régimen de autogestión y de

autofinanciamiento de la empresa, cuyo núcleo es la separación de las funciones estatales de las empresariales y el consecuente incremento de la autonomía del sector empresarial, con el objetivo de lograr un modelo de gestión de impacto social en cuanto a eficiencia y competencia. En Cuba sus antecedentes se remontan a 1987, cuando se implantó en unidades agroindustriales militares, y con posterioridad se fue extendiendo en los años '90 a otras empresas estatales, aunque siempre en condición de medida temporal o de corto plazo, sin un impacto relevante en el entorno económico nacional. No fue hasta este nuevo escenario, en correspondencia con las políticas aprobadas como parte de la actualización del modelo económico cubano, que el Consejo de Estado de la República de Cuba emitió el Decreto-Ley 252 del 7 de agosto del 2007: "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", entendiendo el Perfeccionamiento Empresarial como la estrategia fundamental para el desarrollo económico y social del país.

Es importante destacar que el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba está enfocado no solo a alcanzar el desarrollo de la economía, sino sobre todo

a fortalecer el modelo socialista cubano, por lo que su implementación va dirigido fundamentalmente a la preponderancia de la figura económica central del proceso productivo: la empresa estatal. Para alcanzar ese ideal, el perfeccionamiento se basa en los siguientes principios:

1. Mantener la planificación centralizada como la principal fortaleza del sistema, con nuevas estrategias que no se contrapongan al proceso de descentralización administrativa.
2. Desechar la mentalidad importadora, mediante el incremento de la producción nacional y el mejor aprovechamiento de los recursos propios.
3. Redimensionar el sector empresarial estatal y el no estatal, estimulando la interrelación entre ambos actores económicos.
4. Garantizar que las empresas se recapitalicen por sí mismas.
5. Descentralizar los mecanismos de distribución de la riqueza.
6. Velar por el respeto a las políticas ambientales y al desarrollo sostenible.

A los efectos del perfeccionamiento, se crearon en las nuevas provincias Artemisa y Mayabeque sendos Grupos Empresariales a partir de la integración de las empresas de cada territorio. El Grupo Empresarial (GE) constituye una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) con personalidad jurídica propia, cuyo núcleo es la Junta de Gobierno, una estructura encargada de coordinar las funciones económicas y administrativas, complementar las estrategias de trabajo, aprobar los planes, evaluar su cumplimiento y garantizar la distribución de utilidades anuales de las empresas.

La misión del GE es *“fomentar el incremento de los aportes y ofertas de bienes y*

*servicios a la sociedad local y nacional en la cantidad y calidad demandada”*<sup>2</sup>. En efecto, las empresas subordinadas al GE deben garantizar o apoyar servicios claves para el buen vivir de las comunidades, tales como trasportación, comercio, higienización, entre otros; y además, según la Resolución 9 de 2017 del Ministerio de Finanzas y Precios, deben aportar al presupuesto territorial el 1% de sus ganancias, como contribución que se suma al presupuesto asignado por el organismo central al territorio para su desarrollo local. Si bien un análisis superficial permite deducir que lo que queda en manos de la administración territorial es insuficiente para aspirar al desarrollo, dicho aporte al menos resuelve algunos problemas puntuales de la comunidad. Por ejemplo, según datos de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios de Guanajay, el municipio más pequeño de la provincia Artemisa, entre 2016 y 2018 la recaudación del 1% en esa localidad permitió los siguientes beneficios: la compra de un molino, la reparación y ampliación del hospital pediátrico “José Ramón Martínez”, la reparación de viviendas en el reparto *La Loma*, adelantar las obras de reparación del teatro “Vicente Mora” y la construcción de un mercado agropecuario climatizado.

No obstante, al perfeccionamiento del sistema empresarial en Cuba le espera un largo camino. La Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo señaló en su Informe, los siguientes problemas:

- Incumplimiento de los mecanismos internos del proceso (planes de preparación, ejecución y control de las obras).
- Indisciplina en el control y ejecución de los presupuestos.
- Deficiencias en el aseguramiento a las empresas subordinadas.
- La falta de experiencia y poca preparación de los cuadros directivos.

<sup>2</sup> Portal del Grupo Empresarial Artemisa (GEA) <https://www.artemisa.gob.cu>

Ya funcionan en todo el país más de 80 GE con aproximadamente 850 empresas subordinadas; sin embargo, persiste la dispersión legislativa en torno a las normas y procedimientos, lo que dificulta determinar con exactitud los límites de las relaciones entre la dirección del GE y las empresas que se le subordinan; pues aunque la primera tiene la función de asesoría estratégica y de control de los recursos asignados; debe respetar la autonomía de las empresas para cualquier decisión que corresponda a su gestión. Otro aspecto a precisar es la distinción entre las políticas que se deben aplicar para todo el sistema empresarial, y las que deben aplicarse solo para las empresas en perfeccionamiento.

En sentido general, la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo señaló como aspectos que obstaculizaron la marcha del experimento Artemisa - Mayabeque, la falta de previsión al implementarlo en dos provincias nuevas no consolidadas, la premura de su puesta en práctica sin tener preparadas de antemano todas las condiciones, y el insuficiente respaldo de asesoría por parte

de las entidades nacionales responsables de su realización. Pero una de las más significativas debilidades del experimento es la falta de información oportuna y precisa de cada paso y de los resultados. El Parlamento cubano es consciente de las constantes críticas de la población al funcionamiento de las instituciones del Estado y del Gobierno, así como de las expectativas que ha despertado en todos los sectores sociales la reestructuración del tejido empresarial; a pesar de ello, el experimento se encuentra prácticamente ausente del panorama mediático, tanto a nivel nacional como en los propios territorios artemiseño y mayabequense, donde surgió. La población debe conformarse con esperar a las sesiones de la Asamblea Nacional para ver aparecer en la prensa oficial escuetos artículos que apenas dan cuenta de "los positivos avances", "los resultados alentadores", y " las dificultades por cuestiones objetivas y subjetivas". El silencio, las prórrogas y las dudas amenazan con demeritar una de las estrategias de mayor importancia en el proceso de actualización del modelo de Socialismo cubano.

### 3. REFLEXIONES FINALES

La experiencia de descentralización administrativa al estilo cubano confirma la tesis acerca de las particularidades que asume ese proceso según los intereses de la organización gubernamental de cada país. El experimento de Artemisa y Mayabeque, aparentemente concluido, ya se expande al resto del territorio nacional como parte de las profundas reformas del Estado cubano a su modelo social y económico. Sin embargo, más allá de la voluntad política, se adivina la persistencia de viejos obstáculos que siguen poniendo a prueba las capacidades de la gobernabilidad cubana, y frenan el despliegue de las competencias y los recursos necesarios al sistema empresarial. A diez años de su constitución, Artemisa y Mayabeque son hoy dos provincias en despegue, que cuentan con importantes objetivos de carácter económico, social, científico y académico de impacto en el desarrollo local y a nivel nacional. Entre las metas para seguir demostrando la validez de su creación está alcanzar un delineado eficaz de la estructura del Gobierno, y estimular la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad del sistema empresarial, así como lograr la participación popular en todos los procesos de transformación.

### 4. REFERENCIAS

Agosto, G. (2010). El proceso de descentralización en la República Argentina. *Revista de Estudios Transfronterizos "Si somos americanos"*, 10 (1). 81-101

- Bahamonde, S. (2015). *Centralización, descentralización y autonomía*” En *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. Edit. UH, La Habana, 2015, págs. 35-54
- Castro, R. (2010). Discurso pronunciado el 1º de agosto de 2010 en el Quinto Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, Cuba.
- Concepción, Y. (julio-diciembre, 2015). Descentralización en Cuba, necesidad de una estrategia. *Revista Economía y Desarrollo*, 155(2)
- Fernández, L. (septiembre-diciembre, 2012). Repensar el gobierno. Repensar la administración pública. *Revista IAPEM*, 83. 36-37.
- Fraga, M. (2015): *La descentralización de la toma de decisiones políticas como presupuesto para un efectivo control popular de la gestión gubernamental en el ámbito municipal cubano*. En *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. La Habana, Cuba: UH.
- Guzón, A. y R. Hernández (2015). *A propósito del desarrollo local en Cuba*”. En *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. La Habana, Cuba: UH.
- Luna, C. (julio-diciembre, 2009). Mitos y perspectivas del proceso de descentralización en Panamá. *Revista Panameña de Política*, 8. 7-21.
- Tamayo, N. y J. Fernández (2018). *Administración cubana. Conceptualización e Historia*. En *Administración Pública. Conceptos y realidades*. La Habana, Cuba: Ruth Casa Editorial.
- Valdés, J. (1985). *Descentralización económica en los municipios*. Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, 16-17. 75-80
- Vargas-Hernández, J. (2009). *Descentralización política y administrativa como mecanismos de gobernabilidad*. México DF: Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), Universidad de Guadalajara
- Tesis y Resoluciones*. 1er Congreso Partido Comunista de Cuba (PCC). 1975
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VI y VII Congresos del PCC. 2011 y 2016.

---

# NOCIONES DE LA SOLIDARIDAD TRIBUTARIA EN VENEZUELA

---

## **Moreno Maldonado, Silvia**

Especialista en Derecho Tributario, mención: Rentas internas FACES-ULA. Participante de La Especialización en Derecho del Trabajo y La Seguridad Social, GILOG-FACES-ULA. Activista independiente de Derechos Humanos. Abogada adscrita al Colegio de Abogados del estado Mérida- Venezuela. Facilitadora de talleres de declaración sucesoral en la Dirección de Cultura y Extensión ULA DIGECEX. Supervisora de créditos hipotecarios de la Caja de ahorro del Colegio de Abogados del Estado Mérida, Auditoría de Estado del Archivo General de Estado; Procuraduría. Abogado sustanciador en Unidades de Auditoría.

**E-mail:** silviamoreno2011@gmail.com.

**Recibido:** 28-10-2020

**Revisado:** 13-03-2021

**Aceptado:** 06-05-2021

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es abordar la solidaridad en la obligación tributaria, en cuanto al efecto jurídico y económico que esta tiene sobre los contribuyentes, especialmente aquellos calificados como sujetos pasivos y como "responsables solidarios" en el cumplimiento de la obligación fiscal. El problema planteado es la poca regulación que existe en el Código Orgánico Tributario (COT) sobre el principio de solidaridad y, por tanto, se requiere hacer referencia expresa al Código Civil Venezolano (CCV) para determinar los efectos jurídicos del mismo. La metodología consistió en realizar un estudio teórico-analítico sobre la responsabilidad solidaria tanto en el ámbito civil, como en el tributario y mercantil. Se utilizó para ello la revisión, análisis e interpretación de documentos y la técnica de fichaje. Entre los resultados y conclusiones relevantes están: la revisión del concepto de solidaridad y de las disposiciones jurídicas aplicables en el derecho civil y tributario, lo cual constituyó el elemento básico para comprender el sentido y el alcance que ello implica en la tributación. Luego, se examinó la naturaleza jurídica de la solidaridad tributaria, la diferencia entre la definición de "sujeto pasivo" y "responsable solidario". Como productos se presentan: un catálogo de sujetos solidarios; el objetivo y alcance de los límites de la solidaridad tributaria; los recursos oponibles al Estado por parte del deudor solidario y de este hacia sus co-deudores, una vez hecho el pago; finalmente, se presentan unas breves comparaciones entre solidaridad en el derecho civil, mercantil y tributario.

**Palabras clave:** Solidaridad, obligación tributaria solidaria, sujetos pasivos, responsables solidarios.

## NOTES ON TAX SOLIDARITY IN VENEZUELA

### ABSTRACT

*This research analyses solidarity in tax obligation, in terms of the legal and economic effects that it has on taxpayers; especially those qualified as passive subjects liable in the compliance of tax obligation. The methodology used was a theoretical-analytical study on solidarity responsibility in both the civil and tax and commercial areas. Review, analysis and interpretation of documents, as well as the elaboration of data sheets were used. The review of the concept of solidarity and of the legal provisions applicable in civil and tax law is among the relevant results and conclusions; this constituted the basic element to understand the meaning and scope that this implies in taxation. Then, we examined the legal nature of tax solidarity, the difference between the definition of "taxpayer" and "jointly liable person". As byproducts, a catalog of solidarity subjects, the objective and scope of the limits of tax solidarity, the remedies opposable to the State by the joint debtor and the latter towards their co-debtors, once the payment has been made are offered. Finally, there are brief comparisons between solidarity in civil, commercial and tax law.*

**Key words:** *solidarity, responsibility in tributary solidarity, passive subjects, joint liability.*

## 1. INTRODUCCION

El Código Orgánico Tributario Venezolano (2001), como sistema regulador de todo lo referente a las obligaciones tributarias, regula en el capítulo III, Sección Primera, titulado "Del sujeto pasivo", todo lo pertinente a la solidaridad entre los sujetos pasivos. Sin embargo, existe escasa regulación en materia tributaria sobre la solidaridad en el derecho tributario venezolano. Prueba de ello, es que la única disposición normativa que se refiere a la solidaridad no define la noción, si no que, la delega expresamente al Código Civil Venezolano (CCV), tal como lo pauta el artículo 21 del Código Orgánico Tributario (COT, 2001, p 9): "Los efectos de la solidaridad son los mismos establecidos en el Código Civil..." Esto es así, con excepción de algunos de sus numerales referidos a la liberación, remisión, renuncia y la interrupción de la prescripción en las deudas solidarias, los cuales se encuentran en contraposición a los principios de la solidaridad propiamente dicha.

Una de las causas por las cuales no se conoce la obligación solidaria en los tributos es que "las obligaciones son una disciplina objeto de estudio de los abogados" (Rodríguez, 2002) y esto limita el conocimiento que pudieran aplicar los asesores de la obligación fiscal y por supuesto a todos aquellos nominados por el COT como sujetos pasivos de la obligación tributaria y en consecuencia, pueden verse involucrados en una responsabilidad solidaria junto a los contribuyentes, pudiendo ser sancionados por la Administración Tributaria y en algunos casos por el derecho penal, con restricción de libertad, por la complicidad involuntaria en la comisión de ilícitos tributarios.

Es necesario conocer que en el mundo de la tributación encontramos siempre dos clases de sujetos. Por una parte, el Estado, quien en virtud de su poder imperativo estatal es el acreedor del tributo y, por otro lado, al sujeto pasivo, quien es el obligado al pago de la deuda tributaria. Esto es así en razón de la existencia de una norma jurídica que exige al deudor cumplir determinada prestación para con el Estado, prestación que está supeditada a una posible sanción,

por incumplimiento. Dentro de esta estructura se encuentra otro sujeto pasivo llamado "responsable solidario", que por virtud de la ley se subroga subsidiariamente en los derechos del deudor principal; a partir de lo cual surge una obligación solidaria de carácter tributario entre estos dos últimos sujetos para con el Estado.

En razón de lo dicho anteriormente, en esa dinámica de la tributación existen interrogantes sobre dicha solidaridad, tales como: ¿En qué consiste la solidaridad? ¿Qué elementos inciden en ella? ¿Qué tratamiento se le da en materia tributaria? Y, en consecuencia, se hace necesario un estudio doctrinario en cuanto a la naturaleza y los elementos determinantes de esa obligación solidaria, para luego comprender las demás nociones que contempla el mencionado artículo 21 del COT; así como sus consecuencias, por lo menos en lo que concierne al derecho tributario.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Antecedentes:

En Venezuela no hay un pleno conocimiento de los elementos y principios que inciden en la solidaridad tributaria, pues no es un tema que haya sido estudiado en profundidad. Sin embargo, hay jurisprudencia patria que se pudo obtener como antecedentes a nivel nacional; así tenemos, la sentencia de la sala política administrativa del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) de fecha 01-08-2.017 . Magistrado ponente: Marco Antonio Medina Salas. La cual expresa el alcance de la responsabilidad solidaria, lo más resaltante de la sentencia fue la declaración de responsabilidad solidaria de los directores, gerentes y administradores y demás representantes de la contribuyente en los siguientes términos:

- 1) La sala sostiene en reiterada jurisprudencia que la Administración Tributaria puede exigir el cumplimiento del pago al contribuyente o responsable solidario de manera indistinta.
- 2) Que la calificación de responsabilidad solidaria viene dada por la vinculación

directa entre el sujeto pasivo sobre el cual se verificó el hecho imponible y aquel que sin tener el carácter de contribuyente, debe por disposición expresa de ley cumplir con las obligaciones atribuidas a éstos.

- 3) En sentencia No. 01162 de fecha 31-08-2004, citada en la sentencia indicada ut supra, se sostiene que en la solidaridad regulada tanto en el COT como en el Código Civil, el obligado solidario está al lado o junto al contribuyente, de modo que la Administración puede legítimamente exigir el cumplimiento de la misma al uno o al otro de manera indistinta o conjunta, es decir, a cualquiera de los dos obligados por igual.
- 4) En cuanto a la decisión de este particular de la sentencia, resultó procedente lo alegado por la representación fiscal en cuanto al vicio de falso supuesto de derecho por errónea interpretación y falsa aplicación de la ley del año 1994 por parte del tribunal de instancia.

Entre los trabajos publicados sobre la obligación solidaria en la esfera internacional se encuentra el de Gonzales, (2003), titulado "*La Figura del Responsable Tributario en el Derecho Español*"; en él se analiza el concepto del responsable tributario, mas no se limita a la definición, ni al estudio estructural de la obligación tributaria solidaria; sino que analiza en a profundidad cada una de las leyes españolas en materia de solidaridad y su acción administrativa en la recaudación del impuesto, además de presentar sus aportes a la legislación. Los principales resultados obtenidos en este estudio fueron los siguientes:

- 1) Las repercusiones que el concepto de responsable tributario tiene sobre el régimen jurídico de la responsabilidad tributaria, en cuanto a la obligación de pagar la deuda tributaria ajena, y cuyo cumplimiento no genera entre el responsable tributario y el sujeto pasivo un vínculo de reciprocidad.
- 2) Determinación del principio de subsidiaridad de la responsabilidad

tributaria.

- 3) Prohibición de extender la responsabilidad tributaria sobre las prestaciones de naturaleza personalísima que componen la deuda tributaria; en particular, las sanciones tributarias y, por lo demás: que la obligación de pago de una deuda tributaria ajena solamente debería estar justificada en la medida en que fuera reconducida a los esquemas de la responsabilidad civil extra contractual, derivada de la lesión por tercero de un derecho de crédito.

Rosembuj (1999), en su trabajo: "Elementos de derecho tributario II", considera al representante como responsable tributario. Este sujeto pasivo (representante) es analizado a la luz de la importancia que tiene como no residente, cuando realiza hechos imposables dentro del territorio español y sin mediación de un establecimiento permanente, cuyos actos generan el pago de impuesto sobre la renta (ISR) o rendimiento de las sociedades. El representante o el pagador, según proceda, responden del ingreso de la cuota correspondiente a los rendimientos; cuya gestión, tengan encomendado o asuman, a efectos fiscales. La previsión de estos sujetos, deriva de la preocupación por parte de la Administración Tributaria Española de una posible elusión fiscal o una imposible comprobación de la deuda fiscal y de la subsiguiente persecución que tendría que realizar la Hacienda Pública Española de los bienes del deudor, aun en jurisdicción extranjera. De todo lo anterior, los principales resultados obtenidos fueron:

- 1) La responsabilidad trata de una co-obligación solidaria dependiente de la obligación principal.
- 2) En el caso de retención sobre rendimientos mobiliarios, dividendos e intereses, el representante adopta el carácter de sustituto, en lugar del contribuyente, por la propia naturaleza definitiva de la cuota tributaria que debe liquidar.
- 3) En razón de la dudosa eficacia de la pretensión tributaria en el extranjero, la ley considera al representante o

pagador como responsable solidario o, directamente, sustituto del sujeto no residente, para poder garantizar la deuda.

- 4) El régimen de tributación de las rentas obtenidas, sin mediación de establecimiento permanente, por personas o entidades no residentes en territorio español, adopta la responsabilidad solidaria como técnica de afianzamiento del crédito tributario.
- 5) En los casos específicos de no poseer establecimiento permanente, la responsabilidad solidaria de los representantes no es sino de grado: tanto como responsable solidario o sustituto, el representante del no residente sin establecimiento permanente está obligado a cumplir las prestaciones materiales y formales de los deberes legales a su cargo.
- 6) La responsabilidad del representante es distinta cuando se trata de un no residente que actúa por medio de un establecimiento permanente. El representante de una persona física tiene una responsabilidad tributaria limitada: responde personalmente solo cuando existe provisión de fondos. En cualquier otro supuesto, no incurre en responsabilidad personal respecto a la deuda tributaria.

Valle y Escobar (2008) en su trabajo : *“La responsabilidad solidaria tributaria por la adquisición de activos en el marco de operaciones de reorganización societaria”*, estudian uno de los supuestos sobre los que opera la responsabilidad solidaria en la esfera fiscal, específicamente en materia de adquisición de activos en el contexto de operaciones de reorganización societaria. Para estos autores la responsabilidad solidaria surge cuando se adquiere el activo y/o el pasivo de una empresa. Sin embargo, ellos señalan que no queda claro cuál es el alcance de la responsabilidad del adquirente de activos, ni cuál es el lapso de vigencia de dicha situación legal. Esto último eleva los costos de transacción, desincentivando la realización de operaciones de reorganización societaria que podrían resultar muy

beneficiosas. Lo más resaltante de esta investigación fue:

- 1) Encontrar un equilibrio óptimo entre el interés del acreedor tributario, para poder iniciar acciones las de cobro contra el adquirente de los activos transferidos por el deudor tributario.
- 2) Encontrar un equilibrio óptimo entre el interés de la sociedad para proteger los derechos de propiedad y su necesidad de reducir los costos de transacción, a fin de que los recursos escasos sean adquiridos por quienes más los valoran.

Dentro del conocimiento jurídico acumulado acerca de la solidaridad tributaria en Venezuela como objeto de estudio, no se han encontrado antecedentes, pues aunque, se ha escrito sobre la obligación tributaria o relación jurídica tributaria en Venezuela, no existen estudios teóricos específicos sobre la responsabilidad solidaria en dicha relación jurídica.

## 2.2. Definición de la Obligación Tributaria y de la Obligación Solidaria

Según el artículo 13 del COT (2011): La obligación tributaria surge entre el Estado, en las distintas expresiones de Poder Público, y los sujetos pasivos, en cuanto ocurre el presupuesto de hecho previsto en la ley. Señala la norma además que se trata de una relación de carácter personal, aunque su cumplimiento se garantiza con una garantía real o con un privilegio. Es decir, que se paga con la entrega de una cosa o con dinero líquido y exigible. De igual forma, Moya (2006) comparte el mismo criterio y nos presenta esta obligación tributaria como: “Obligaciones de dar (pagar el tributo), de hacer (declarar una renta o impuesto), basada en el poder de imposición del Estado” .

Por lo antes descrito, se puede afirmar que la obligación jurídica tributaria, presenta los siguientes elementos: **Sujeto activo:** tipificado en el COT (2.001) en el Artículo 18: “es sujeto de la obligación tributaria el ente público acreedor del tributo.” De la norma transcrita se desprende que el Estado en

los diversos niveles territoriales del Poder Público (Nacional - Estatal - Municipal) es acreedor de la prestación pecuniaria. En la obligación tributaria el sujeto activo por excelencia es el Estado.

**Sujeto pasivo:** tipificado en el COT (2001) en el Artículo 19: “es sujeto pasivo el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable.” De la norma trascrita, Moya (2006) señala que, el sujeto pasivo es el deudor de la obligación tributaria, ya sea por deuda propia (contribuyente) o por deuda ajena (responsable).

**Hecho imponible:** tipificado y definido en el COT (2001) en el artículo 36: “el supuesto de hecho, cuya realización del acto origina o da nacimiento a la obligación tributaria.” Por otra parte existen autores que señalan que se trata de un hecho que solo por voluntad de la ley tiene efecto jurídico. El supuesto de hecho, trata de un hecho jurídico, en virtud del cual la acción está regulada por el derecho.

**Materia Imponible:** referido al aspecto económico. Es decir, a los bienes que soportan el impuesto. Moya (2006) se refiere a ésta como “el aspecto objetivo, ya sea un hecho material, un negocio jurídico, una actividad personal o una titularidad jurídica” (Moya; 2006; p. 176)

**Base Imponible:** es la cantidad que ha de ser el gravamen a liquidar, una vez deducida las exenciones y deducciones legales. Hay quienes señalan que es esta la cifra neta que sirve para aplicar la tasa en el cálculo del impuesto. También se considera la base de medición del tributo.

Por su parte la obligación solidaria existe: Cuando varios deudores están obligados a una misma cosa, de modo que cada uno pueda ser constreñido al pago por la totalidad, y que el pago hecho por uno solo de ellos liberte a los otros, o cuando varios acreedores tienen el derecho de exigir cada uno de ellos el pago total de la acreencia y que el pago hecho a uno solo de ellos liberte al deudor para con todos. (Artículo 1221 del Código Civil Venezolano).

De la definición legal transcrita se infiere que las obligaciones solidarias se subdividen en solidaridad activa y solidaridad pasiva; contemplando la primera, la existencia de varios acreedores y la segunda, la existencia de varios deudores. En el primer caso, cualquier acreedor puede demandar la totalidad del pago a cualquiera de los deudores solidarios; en el segundo caso, cualquier deudor puede pagar la deuda absoluta al acreedor.

Los elementos esenciales que permitirán determinar la existencia de una obligación solidaria y sus efectos se encuentran contemplados en el artículo 1221 del CCV. Estos elementos característicos que se desprenden de la norma en cuestión son los siguientes:

- 1) Pluralidad de sujetos, bien sea en solidaridad activa o solidaridad pasiva.
- 2) El deber de cumplir con una misma prestación. Es decir, todos los deudores están obligados a una misma cosa.
- 3) Cualquier acreedor puede exigir el pago íntegro de la deuda a cualquier deudor y cualquiera de estos últimos puede ser constreñido al pago total de esa deuda.

Así mismo, de la norma mencionada se infiere el siguiente efecto jurídico derivado del pago de la obligación solidaria, a saber:

- 1) El pago hecho por uno solo de los deudores liberta a los otros codeudores solidarios.
- 2) Habiendo varios acreedores, el pago hecho por uno solo de los deudores lo liberta para con todos los demás acreedores. De modo pues que, con este pago se extingue la obligación.

En palabras de Rodríguez (2000, pp. 334-335), el efecto que produce el pago de la deuda solidaria sería del tenor siguiente:

Al pagar cualquiera de los deudores el objeto debido, la obligación se extingue. Esto implica que ya ningún acreedor, aun los que no han recibido su parte

de la obligación (existiendo solidaridad activa), nada tiene que reclamar válidamente a ningún deudor; así como que todos los deudores quedan liberados frente al deudor común. Pero como se parte del principio de que la obligación corresponde a todos los deudores y no solamente al que hizo el pago, el deudor que pagó se convierte en acreedor de sus codeudores solidarios. Esta nueva obligación no es solidaria sino mancomunada y, de este modo, el deudor que pagó no puede reclamar de los otros codeudores sino la parte de cada quien; partes que se presumen iguales a menos que se haya convenido lo contrario. Igual sucede con el acreedor que recibe el pago. Este ve satisfecho su crédito por lo que respecta a su parte, pero se convierte en deudor mancomunado de los otros acreedores por la parte de cada uno de ellos.

Ahora bien, en el Derecho Tributario doctrinariamente hablando, la obligación tributaria solidaria no se ha definido en los mismos términos que en el Código Civil vigente, ni tampoco se encuentra definida en el código Orgánico Tributario (COT), sino que, hace remisión al código civil y así lo dispone el artículo 21 del COT en su inicio cuando nos señala:

“Los efectos de la solidaridad son los mismos que en el Código Civil (...)”

### **2.3. Naturaleza Jurídica de la responsabilidad solidaria en los Tributos**

Partiendo del enunciado que la responsabilidad solidaria de carácter tributario consiste en el pago de una deuda propia por cuenta ajena, se hace interesante saber hasta dónde alcanzan los límites de esa responsabilidad y para ello se debe partir de la determinación de la naturaleza jurídica de las obligaciones solidarias; al respecto Gonzales (2003) presenta desde tres puntos de vista esa naturaleza jurídica:

- 1) La obligación solidaria surge como garantía personal del crédito tributario.

- 2) La obligación solidaria podría surgir por la materialización de un acto ilícito.

- 3) La aplicación de la fianza a la responsabilidad solidaria. (González, 2003, pp. 157-168)

En primer lugar, sin lugar a dudas, la solidaridad es una garantía personal del crédito, pues el interés fundamental de la Administración Tributaria es que, la carga tributaria recaiga sobre el mayor número de personas posible, de modo que, así se garantiza el pago del impuesto que pudiera verse desaparecido ante la insolvencia intencional del deudor o de uno de los deudores. Más con relación a esta posible insolvencia, nos reseña Rodríguez, B (citado en Gonzales, 2003, p. 158) que la solidaridad no es el único mecanismo del que dispone la Administración Tributaria para perseguir la misma finalidad, pues bien aclara que:

(...) podemos encontrar una multiplicidad de medidas de tutelas encaminadas a este fin: como son: las formas de extensión de la responsabilidad tributaria; el deber de proporcionar datos e informes a la administración financiera; el derecho de ésta a recabarlos, la posibilidad de actuar en el cobro de la deuda tributaria por la vía de apremio, las sanciones, las liquidaciones cautelares, la retención a cuenta o incluso [por vía] de la anticipación de la prestación del tributo respecto de la realización del hecho imponible, etc. (...).

En segundo lugar, la obligación solidaria podría surgir por la materialización de un acto ilícito, es decir, dejaría de ser una garantía personal del crédito tributario, para convertirse en un mecanismo de compensación del daño patrimonial ocasionado de forma ilícita por un tercero extraño a la relación obligatoria de carácter tributario. Explica sobre ello Gonzales (2003) que: “... la obligación de pago de una deuda tributaria ajena, solamente podría estar justificada en la medida en que fuera reconducida a los esquemas de la responsabilidad civil extra contractual derivada de la lesión por tercero de un derecho de crédito” (Gonzales,,

2003, pp. 161-164) Solo por esta razón, estaría justificada la obligación de cumplir con la deuda tributaria por parte del deudor solidario. Es decir, que el codeudor sería responsable en el cumplimiento de la deuda en la medida que este sujeto lesione el crédito tributario.

En tercer lugar, la aplicación de la institución de la fianza a la responsabilidad solidaria de carácter tributario tiene fuerte aceptación dentro de la doctrina española, pues ambas presentan similitudes, tales como:

- 1) Obligación de pagar una deuda de forma accesoria a la obligación principal
- 2) Existencia de un sujeto comprometido a pagar la deuda del deudor principal.

Por tanto, no existe diferencia en cuanto a su estructura técnica, pero sí en cuanto a la aplicación conceptual. Sin embargo, esto no impide que la naturaleza de la fianza sea de cierto modo aplicable a la solidaridad tributaria. No obstante hay autores que sostienen que la fianza no debe ser aplicada a la solidaridad porque se aleja de la obligación solidaria propiamente dicha. Al respecto Rubino (1986) nos aclara: “La obligación principal y la que nace de la fianza son dos obligaciones distintas; al punto que pueden no tener la misma prestación” (Rubino, 1986, p.68)

#### **2. 4. Disposiciones jurídicas aplicables a la responsabilidad solidaria en Venezuela**

En el **Derecho Civil**, las disposiciones jurídicas aplicables en materia solidaria, se encuentran contempladas en el Código Civil Venezolano, Capítulo II, Sección IV titulada “De las obligaciones solidarias” En principio presenta cinco (5) artículos como disposiciones comunes para las obligaciones solidarias tanto activas como pasivas, que van del artículo 1221 al 1225.

Continúa más adelante con una primera subtitulación denominada: “ De las obligaciones solidarias entre deudores” la cual comprende quince (15) disposiciones normativas que van desde el artículo 1226

al 1240 y que por razones de practicidad técnica no se plasmarán textualmente, salvo aquellas que por su interés sean necesarios para comprender la materia objeto de estudio. Posteriormente el CCV sigue con la segunda subtitulación denominada: “De las obligaciones solidarias respecto de los acreedores”; que de igual modo comprende nueve (9) disposiciones normativas que van desde el artículo 1241 al 1249 *ejusdem*.

En el **Derecho Tributario** se observa en el Código Orgánico Tributario solo una disposición normativa que precisa los efectos de la solidaridad, la cual se encuentra tipificada en el Título II Capítulo III titulado: “Del sujeto pasivo” Artículo 21, el cual reza textualmente así:

Los efectos de la solidaridad son los mismos que en el Código Civil, salvo lo dispuesto en los numerales siguientes:

1. El cumplimiento de un deber formal por parte de uno de los obligados no libera a los demás, en los casos en que la ley o el reglamento exigiere el cumplimiento a cada uno de los obligados.
2. La remisión o exoneración de la obligación libera a todos los deudores, salvo que el beneficio haya sido concedido a determinada persona. En este último caso, el sujeto activo podrá exigir el cumplimiento de los demás, con deducción de la parte proporcional del beneficio.
3. No es válida la renuncia a la solidaridad.
4. La interrupción de la prescripción en contra de uno de los deudores es oponible a los demás”.

#### **2. 5. Diferencia entre contribuyente y el responsable solidario**

Moya (2006) señala como “sujeto pasivo la persona obligada al cumplimiento de la obligación tributaria, en calidad de contribuyente o de responsable” (2006, p.182) Para Moya la única diferencia entre estas dos clases de sujetos pasivos es que: el contribuyente, desde el punto de vista

jurídico, debe soportar la carga del tributo, diferencia con la cual no se está de acuerdo en razón que ambos solidariamente deben soportar el impuesto, pues ambos son sujetos pasivos de la obligación tributaria; por tanto, se considera que la diferencia entre uno y otro es que el contribuyente está directamente obligado por su propia situación ante el fisco; mientras que el responsable es obligado por deuda ajena y, por ende, trae acción de regreso con respecto al deudor principal.

El Código Orgánico Tributario (2001) define el sujeto pasivo como “los sujetos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible de la obligación tributaria”; y por “responsable”, aquellos sujetos que sin tener el carácter de contribuyente están obligados por ley al pago de la deuda por razón de su vinculación a la obligación fiscal. El COT especifica además, los sujetos sobre quienes debe recaer el impuesto, comenzando por las personas naturales, prescindiendo de su capacidad según el derecho privado; continúa indicando a las personas jurídicas y a los demás entes colectivos a los que otras ramas del derecho atribuyan calidad de sujeto de derecho y, finalmente, nos menciona las entidades o colectividades que contribuyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional. Cito a continuación la base jurídica de esta declaración:

**Artículo 22:** Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible. Dicha condición puede recaer:

1. En personas naturales, prescindiendo de su capacidad según el derecho privado.
2. En las personas jurídicas y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho
3. En las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

Igualmente la norma in comento presenta

la definición de los responsables en su artículo 25 expresando: “Los responsables son sujetos pasivos que sin tener el carácter de contribuyentes deben, por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a los contribuyentes.”

### 2.5.1. Catálogo de sujetos solidarios

El artículo 28 del COT dispone de un acumulado de siete (7) numerales que componen en forma no taxativa los sujetos responsables del pago de tributos, multas y accesorios derivados de los bienes que administren, reciban o dispongan en conjunto. Se pudo extraer además del tercer aparte del artículo 27 del mismo código, otro tipo de responsabilidad solidaria por impuestos no percibidos y por los no retenidos; igualmente, del artículo 29 *ejusdem* se desprende otro tipo de solidaridad: aquella referente a los adquirentes de fondos de comercio. A continuación se enumeran en conjunto:

1. Los padres, los tutores y curadores de los incapaces y de herencia yacentes.
2. Los directores, gerentes, administradores o representantes de las personas jurídicas y demás entes colectivo con personalidad reconocida.
3. Los que dirijan, administren o tengan la disponibilidad de los bienes de entes colectivos o unidades económicas que carezcan de personalidad jurídica.
4. Los mandatarios, respecto de los bienes que administren o dispongan.
5. Los síndicos y liquidadores de las quiebras; los liquidadores de sociedades, y los administradores judiciales particulares de las sociedades; los interventores de sociedades y asociaciones.
6. Los socios o accionistas de las sociedades liquidadas
7. Los demás que conforme a las leyes así sean calificados.
8. Los agentes de retención y percepción son responsables solidarios junto con

el contribuyente cuando los primeros no realicen la retención o percepción correspondiente.

9. Los adquirentes de fondos de comercio, así como los adquirentes del activo y pasivo de empresas o entes colectivos con personalidad jurídica o sin ella.

Se debe aclarar que este catálogo se presenta de forma no taxativa, pues como bien se señala en el numeral 7 del artículo 28 del COT, está abierta la posibilidad a que otras leyes tributarias hagan calificaciones de otros responsables solidarios.

## 2.6. Recursos Oponibles al Estado por parte del obligado solidario

Los recursos que pueden ser invocados como medios de legítima defensa ante la Administración Tributaria y proceden, son los siguientes: El Recurso Jerárquico, el Recurso Contencioso Tributario y el Recurso de Revisión. De igual manera también podrá emplearse el Amparo Tributario.

El Recurso Jerárquico es un recurso de mero trámite administrativo que tiene el sujeto pasivo para impugnar actos de la Administración Tributaria de efectos particulares, que determinen tributos, apliquen sanciones o afecten en cualquier forma sus derechos.

Las disposiciones jurídicas aplicables al recurso mencionado, se encuentran contempladas en el COT, Título V, Capítulo II, bajo el título: "Del Recurso Jerárquico" El cual contempla catorce (14) artículos o disposiciones que van del número 242 al 255. En los mismos se observan quiénes podrán impugnar dichos actos de la Administración, en qué casos no procederán, la forma de interponer el recurso, los plazos, forma de suspender los actos, el lapso de admisión de los recursos y causas de inadmisibilidad, entre otros.

Por su parte, el Recurso Contencioso Tributario está contemplado en el Título VI, Capítulo I, bajo el título: "Del Recurso Contencioso Tributario" y contempla treinta (30) disposiciones normativas que van del

artículo 259 al 288. El recurso trata de un procedimiento judicial para recurrir contra actos de efectos particulares que pueden ser objeto de impugnación mediante recurso jerárquico, sin necesidad del previo ejercicio de dicho recurso, contra los mismos actos mencionados anteriormente; cuando habiendo mediado recurso jerárquico éste hubiese sido denegado tácitamente conforme al artículo 255 del COT, y finalmente contra resoluciones en las cuales se deniegue total o parcialmente el recurso jerárquico, en los casos de actos de efectos particulares. Mediante el articulado anteriormente señalado se podrá observar cómo se emplea el recurso aun sin haber agotado la vía administrativa, en qué casos no procede, forma de interponer el recurso, los plazos, las causas de inadmisibilidad, apelaciones, lapso probatorio, sobre los informes de las partes y la sentencia, entre otros.

El Recurso de Revisión, contemplado también en el Código Tributario, en el Título V, Capítulo III, contempla tres (3) disposiciones normativas que van del artículo 256 al 258. Este recurso va contra actos administrativos firmes, es decir después que medie una sentencia y solo se debe presentar en los siguientes casos: cuando aparecen pruebas esenciales para la resolución del asunto y las mismas no estaban disponibles para el momento de la tramitación del expediente; cuando la resolución estuvo influenciada por actos fraudulentos, sobornos, cohecho, en documentos-testimonios declarados falsos y cualquiera de estos cuando consten en sentencias judiciales definitivamente firmes. El lapso de interposición de este recurso para el caso del numeral 1 del artículo 256, cuando se haya tenido noticia de la existencia de pruebas que pudieran cambiar la decisión de la resolución; y en el caso de los numerales 2 y 3 del mismo artículo, será dentro del plazo de tres (3) meses siguientes a la fecha de las sentencias a las que se refieren los mencionados numerales.

Ahora, partiendo del principio contenido en el artículo 21 del Código Orgánico Tributario que prevé que, salvo lo contenido en los numerales 1 al 4, los efectos de la solidaridad son los mismos establecidos en el Código Civil, podemos determinar

entonces que conforme al artículo 1224 Código Civil el codeudor solidario puede oponer o invocar ciertas excepciones al acreedor siempre y cuando éstas le sean personales; tales excepciones, desde el punto de vista jurídico, deben entenderse como la legítima defensa que ejerce el demandado frente al demandante. Esto significa que le benefician a él y no a los otros co-deudores. Por ejemplo, en el caso de que el deudor principal haya actuado deliberadamente con la intención de causar un daño a otro; es decir, ha incumplido con su obligación y esto no es más que una actuación dolosa. Para ello, algunas de las figuras oponibles de carácter personal son: el error, la violencia y el dolo.

**Artículo 1224.** El deudor solidario puede oponer al acreedor todas las excepciones que le son personales, y también comunes a todos los codeudores; pero no puede oponerle las que sean puramente personales a los demás codeudores.

De igual manera ante la responsabilidad por ilícitos tributarios el artículo 85 del Código Orgánico Tributario dispone, como circunstancias que eximen de responsabilidad: el no haber cumplido los dieciocho (18) años; la incapacidad mental debidamente comprobada; el caso fortuito y la fuerza mayor; el error de hecho y de derecho excusable; la obediencia legítima y debida y cualquier circunstancia prevista en las leyes y aplicable a los ilícitos tributarios.

## **2.7. Recursos oponibles entre el deudor principal y el responsable solidario**

Una vez que, el codeudor solidario paga al acreedor, libera a todos los demás para con este. Sin embargo, no se puede olvidar que la prestación es debida por todos. Por tanto, en palabras de Rodríguez, (2002): “quien paga se subroga en los derechos del primer acreedor, convirtiéndose en un nuevo acreedor de los deudores solidarios que en un principio fueron sus codeudores” (p. 525)

En este sentido, la consecuente obligación ya no es de tipo solidario sino mancomunada. Salvo, que ellos hayan convenido lo contrario, pero no siendo así,

la deuda mancomunada se divide en partes iguales y el nuevo acreedor recibirá la parte proporcional de cada uno de ellos, tal como lo dispone el artículo 1225 del Código Civil.

Ahora bien, el codeudor que ha hecho el pago y se ha subrogado en los derechos del acreedor y que quiera ejercer su derecho a reintegro por las cantidades pagadas, deberá ejercer su derecho mediante la vía civil. Pudiendo fundamentar su demanda en las instituciones conocidas jurídicamente como las acciones para la protección del crédito.

Es de hacer mención que para Rodríguez (2002) las acciones de protección del crédito, se clasifican en:

- 1) Procedimientos de ejecución: (ejecución de sentencia).
- 2) Procedimientos conservatorios: (conservatorios preventivos y conservatorios reparatorios).

Las medidas arriba señaladas están todas contenidas en el Código de Procedimiento Civil, en la primera clasificación: “la ejecución de sentencia, implica el acto de llevar a efecto lo dispuesto por un juez o tribunal en el fallo que resuelve una cuestión o litigio” (Cabanellas, 2000, p. 141)

En palabras de Rodríguez (2002): la ejecución de la sentencia es la posibilidad cierta que, a través de la ejecución de la fuerza pública, existiendo sentencia favorable, el acreedor pueda tomar del patrimonio del deudor determinados bienes y hacerlos vender en subasta pública y con el resultado hacerse pagar el crédito debido. La segunda clasificación esta subdividida en conservatorios reparatorios y conservatorios preventivos; siendo las acciones conservatorias reparatorias: la acción de simulación, la acción pauliana o revocatoria y la acción oblicua, todas destinadas a obligar al deudor a mantener en integridad su patrimonio de modo que el acreedor pueda satisfacer su crédito. (*op. cit.* pp. 221-241).

En relación con la segunda clasificación,

para el mismo autor, entre las medidas preventivas están las cautelares, empleadas cuando hubiere fundado temor por parte del demandante de que la parte demandada pueda causar lesiones graves o de difícil reparación a su propio patrimonio, de manera que hiciera desaparecer la posibilidad de cobro de la deuda. Son acciones que garantizan el crédito, entre ellas tenemos: el embargo de bienes; el secuestro de bienes determinados y la prohibición de enajenar y gravar.

Por otro lado, además del Código Civil, el acreedor puede fundamentar su demanda en el artículo 26 del Código Orgánico Tributario (2001). El cual reza textualmente: “El responsable tendrá derecho a reclamar del contribuyente el reintegro de las cantidades pagadas por él”.

## 2.8. Comparación de las disposiciones de la solidaridad civil, mercantil y tributaria

### Similitudes y diferencias entre la solidaridad civil y la solidaridad tributaria

#### *Similitudes*

- 1) Pluralidad de deudores y un solo acreedor.
- 2) Todos los deudores están obligados al cumplimiento de una misma prestación.
- 3) El acreedor puede exigir el pago total de la deuda a cualquier deudor y cualquier deudor puede ser constreñido al pago total de la deuda.

#### *Diferencias de forma*

- 1) En el derecho civil la solidaridad surge por convenio entre las partes o por la ley; es decir, por pacto expreso, por acuerdo voluntario de las partes, o por disposición de la ley. Por tanto, “no hay solidaridad entre acreedores ni deudores, sino en virtud de pacto expreso o disposición de la ley” (artículo 1223 CCV) mientras que, en el derecho tributario, la solidaridad solo viene por disposición de la ley y es así como lo pauta el artículo 20 del Código Orgánico Tributario cuando nos señala que: “están solidariamente obligadas

aquellas personas respecto de las cuales se verifique el mismo hecho imponible, en los demás casos, la solidaridad debe estar expresamente establecida en este Código o en la ley”.

- 2) En el derecho civil es indistinto el sujeto activo, acreedor del pago de la obligación; en el derecho tributario el sujeto activo por excelencia es el Estado en los diversos niveles del Poder Público.
- 3) En el derecho civil encontramos indistintamente obligaciones solidarias activas y obligaciones solidarias pasivas; en el derecho tributario por lo general siempre encontraremos obligaciones solidarias pasivas, es decir, pluralidad de sujetos deudores obligados frente a un solo acreedor, el Estado. La obligación tributaria de esta naturaleza subsiste en razón de la responsabilidad subsidiaria que existe por la ley.
- 4) En el derecho civil el sujeto acreedor y el sujeto pasivo se encuentran en un mismo plano de igualdad uno frente a otro; en el derecho tributario no ocurre del mismo modo ya que el Estado está en un plano de superioridad con respecto al sujeto pasivo. Esto es así en razón de que el Estado, como detentador del poder tributario, es quien crea y exige el tributo; mientras que en materia civil el sujeto activo y el sujeto pasivo si se encuentran en un plano de igualdad, sencillamente porque entre ambos existe correlatividad de derechos y obligaciones en caso de cumplimiento e incumplimiento.

#### *Diferencias de fondo*

En cuanto a los efectos de la solidaridad tributaria prevista en el artículo 21 del Código Orgánico Tributario (COT) con respecto a los efectos del Código Civil:

- 1) En el derecho civil el cumplimiento de la obligación por parte de uno de los codeudores libera a todos los demás para con el acreedor; en el derecho tributario el cumplimiento de un deber formal por parte de uno de los obligados, no libera a los demás.

- 2) En el derecho civil la remisión o condonación a uno de los codeudores solidarios no libera a los demás, a menos que el acreedor lo declare así; por el contrario en el derecho tributario la remisión o exoneración de la obligación, sí libera a todos los demás codeudores, a menos que el beneficio haya sido concedido a determinada persona.
- 3) En el derecho civil es posible la renuncia a la solidaridad por parte del acreedor respecto a uno de los codeudores; mientras que en el derecho tributario no es válida la renuncia a la solidaridad.
- 4) En el derecho civil las causas de interrupción y de suspensión de la prescripción que existen respecto a uno de los codeudores no pueden ser invocadas contra los otros obligados solidarios; mientras que en el derecho tributario la interrupción de la prescripción en contra de uno de los deudores es oponible a los demás.

### Similitudes y diferencias entre la solidaridad civil y la solidaridad mercantil

#### Similitudes

La solidaridad en el derecho cambiario presenta características generales análogas a las obligaciones solidarias civiles, las cuales en palabras de Pisani (2006, p.14) son:

- 1) Pluralidad de deudores.
- 2) Obligados a una misma cosa.
- 3) Libre elección por parte del acreedor respecto del deudor constreñido al pago.
- 4) Pago por la totalidad (*in solidum*).
- 5) El pago efectuado por uno, libera a los otros deudores frente al acreedor.

#### Diferencias

- 1) En el derecho civil, la solidaridad surge por pacto expreso o por disposición de la ley; en el derecho mercantil la solidaridad o bien se presume o es determinada literalmente en la ley. Así se tiene que para el primer caso de presunción

solidaria lo determina el Artículo 107 del Código de Comercio: “En las obligaciones mercantiles se presume que los codeudores se obligan solidariamente, si no hay convención contraria...”

En el segundo caso de solidaridad cambiaria por disposición de ley, lo ratifica el artículo 455 ejusdem cuando pauta: “Todos los que hayan librado, endosado o hubieren sido avalistas en una letra de cambio, están obligados a la garantía solidaria a favor del portador.” En este sentido Pisani aclara sobre esta norma que, “tal vez el derecho cambiario ha querido excluir la aplicación del pacto en contrario establecido en el artículo 107, que es una excepción a la presunción principista de solidaridad pasiva ante la eventual convención contraria

- 2) En el derecho civil los codeudores solidarios están obligados a cumplir con una misma prestación; sin embargo, esto no contraría la posibilidad de que cada uno se obligue en un modo distinto, de modo que, habiendo varios deudores obligados a pagar un mismo capital, unos pueden comprometerse a pagar el capital y los intereses y otros nada más el capital. Pero, el principio es que cada deudor se obliga por una misma causa; es decir, todos deben la misma cosa. El artículo 1222 del CCV dispone:

La obligación puede ser solidaria tanto en el caso de que los deudores estén obligados cada uno de manera diferente, como en el de que el deudor común se encuentre obligado de manera diferente para con cada uno de los acreedores.

Ahora bien, en el derecho cambiario para Pisani, (2006, p. 13-14): “cada signatario se obliga por una causa distinta: el fundamento de la emisión, de la aceptación, de los diversos endosos. Vale destacar causa distinta (venta, arrendamiento, préstamos, depósito, etc.)”

- 4) En manera civil una vez que se ha hecho el pago por cualquiera de los

codeudores solidarios, este libera a todos los demás incluyéndolo a él mismo para con el acreedor. De modo que, a este con respecto a los demás le queda un derecho de repetición. Es decir, el derecho a exigir de los demás deudores el pago que él hizo pero, en este sentido, la deuda que tienen los demás con respecto a él es por la cuota proporcional que le corresponde a cada uno en dicha deuda. Esto es así por vía del artículo 1225 del CCV el cual lo expresa así:

“Salvo disposición o convención en contrario, la obligación solidaria

se divide en partes iguales entre los diferentes deudores o entre los diferentes acreedores”

En materia mercantil para Dominici (s/f): “..el derecho cambiario presenta en doctrina una solidaridad imperfecta” en razón de que en el Derecho Mercantil la repetición procede *in integrum* entre los diversos obligados hasta llegar al dueño del negocio. En cambio, Pisani (2006, p. 14) indica que en el derecho civil la deuda puede dividirse proporcionalmente entre cada deudor.

### 3. REFLEXIONES FINALES

Sobre el desarrollo esencial del tema investigado hubo poca información y escasa regulación sobre solidaridad tributaria que permitiese cimentar las bases del estudio contenido; sin embargo, se logró un desarrollo básico para poder llevar a los futuros estudiosos del tema a una mejor y mayor comprensión sobre la solidaridad en los tributos. Por tanto, los resultados obtenidos de la investigación fueron los siguientes:

Se estableció un conocimiento básico de los elementos esenciales de la solidaridad que permitirá saber el límite y alcance de la responsabilidad solidaria en el cumplimiento en la obligación fiscal. De igual manera, se hizo un breve planteamiento sobre la naturaleza jurídica de la solidaridad tributaria, que doctrinariamente no se ha escrito al respecto, por lo menos en Venezuela, además se creó un catálogo de sujetos solidarios, de carácter no taxativo, en base al análisis crítico de las normas tributarias contenidas en el Código Orgánico Tributario.

Por otra parte, se plantea a la Administración Tributaria demostrar la capacidad contributiva del obligado solidario antes de hacerle el requerimiento del pago para no lesionar el principio de la capacidad económica, considerando que para autores como Valley Escobar: el responsable sustituto es el único que se encuentra en “lugar del contribuyente”; es decir, es el único que debería desplazar al contribuyente en la obligación tributaria y se convierte en el único obligado frente al fisco, tanto en prestaciones formales como materiales, vinculadas con la obligación tributaria. Por tanto, se consideró que la situación del codeudor solidario en materia tributaria, en cuanto a la subrogación, debe implicar en principio una persecución contra el contribuyente (deudor principal) y en su defecto, y solo en el caso del fracaso en el cobro de la deuda contra ese obligado principal, se podrá ir contra el obligado solidario.

Finalmente, se plantearon unas breves comparaciones y diferencias, de fondo y forma, entre las disposiciones jurídicas aplicables en Venezuela en el derecho civil, mercantil y tributario.

### 4. REFERENCIAS

Cabanellas, G. (2012) *Diccionario Jurídico Elemental*. Buenos Aires, Argentina: Heliasta.

- Código Civil de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria No.2990, 26 de junio de 1982
- Código de Comercio de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 475, 21 de diciembre de 1955.
- Código de Procedimiento Civil de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 4.209, 18 de septiembre de 1999.
- Código Orgánico Tributario. Comentado (2002). Caracas, Venezuela: Ediciones Juan Garay
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).Caracas, Venezuela: Ediciones la Piedra.
- Gonzales, D (2003). *La figura del Responsable Tributario en el Derecho Español*. Valencia, España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Moya, E., J. (2006). *Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. Caracas; Venezuela: Monolibros.
- Pisani, M. (2006). *Letra de Cambio*. Caracas, Venezuela: Gráficas León.
- Rodríguez, M. (2002). *Introducción al Derecho de Obligaciones*. Mérida, Venezuela: Editores Ventana Legal.
- Rosembuj, T (1989). *Elementos del Derecho Tributario II*. Madrid, España:
- Rubino, D. (1968) *Obligazioni alternative, in solido, divisibili e indivisibile*. Bologna; Roma: Editorial del Foro Italiano
- Sentencia de la Sala Político Administrativa del Tribunal Supremo de Justicia de fecha 01-08-2.017*. Magistrado Ponente: Marco Antonio Medina Salas.
- Valle, A. y F. (2008). *La Responsabilidad Tributaria por la Adquisición de activos en el marco de operaciones de reorganización societaria*. Revista No.36. Lima, Perú: Editores: Asociación Civil Ius Et Veritas.

# Espacio Abierto

Es una sección para destacar actividades del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), como de otras instituciones, noticias de interés, cartas al editor, reseñas de libros y de publicaciones periódicas, informes breves, entre otros escritos.

---

## II Encuentro de la Red Venezolana de Estudios Organizacionales - RED VEO -

---

**29 y 30 de julio de 2021**

**Bustamante, Weruska  
Duque, Adriana  
Camacaro, Alberto  
Gutiérrez, Hefzi-ba  
Linares, Iraima  
Mujica, Yurian  
Rivas, Evelyne,  
Sua, Alexander  
Suescun, Ingrid,  
Zerpa, Sadcidi**

Estudiantes del Doctorado en Ciencias Organizacionales (DCO) - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES).  
Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela.  
**e-mail:** [ulagilog@gmail.com](mailto:ulagilog@gmail.com)  
**web:** <https://sites.google.com/view/gilog-faces-ula/home>

## SESION 1 CONFERENCIAS CENTRALES

Este evento contó con la participación en conjunto de los investigadores y académicos del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, la colaboración contigua de académicos del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Carabobo, Venezuela y la participación activa de investigadores del mundo de los Estudios Organizacionales (EO) de Latinoamérica como la Universidad del Rosario, Colombia; Universidad Alberto Hurtado, Chile; Universidad Técnica del Cotopaxi, Latacunga, Ecuador, entre otros.

Cabe destacar que este encuentro internacional, marca la pauta en el desarrollo de los EO en Venezuela y Latinoamérica. El evento tuvo por fechas de realización los días 29 y 30 de julio del año 2021. Las temáticas que los conferencistas desarrollaron fue acuerdo al orden temático establecido, tomando en consideración las perspectivas históricas, políticas, económicas, epistémicas, ontológicas y metodológicas que envuelven a los EO. El primer día del ciclo de conferencias correspondientes al II Encuentro de la Red Venezolana de Estudios Organizacionales - Red VEO, se estructuró bajo el modelo de ponentes centrales y mesas de trabajo. A continuación, se presenta la relatoría del primer bloque que dio apertura al evento donde se presentaron seis ponentes centrales, tratando temas referentes a los Estudios Organizacionales desde lo epistemológico, teórico y desde las perspectivas de género en América Latina.

### **“Hacia un Desarrollo Cognitivo del Episteme Organizacional”** *Ph.D. María Alejandra Villasmil, Universidad de los Andes, Venezuela.*

La ponente comenzó su disertación en un preámbulo de recalcar el objetivo y por supuesto de resaltar la importancia que tiene el investigador organizacional de soñar con un nuevo desarrollo cognitivo para poder construir adecuadas epistemes organizacionales y que estén acordes con las exigencias de los fenómenos que se están abordando en la actualidad.

Destacándose una secuencia narrativa sobre una pequeña descripción de lo que es la concepción de párvulos en la episteme organizacional en función de una mirada arqueológica que sirvió como fundamento para la creación de epistemes referidas a la administración científica que no son más que la base y la estructura científica sobre la cual nos hemos estado refiriendo en lo que respecta a la construcción de epistemes

Asimismo, la ponente, en esa misma línea de función de esa mirada arqueológica resaltó la condición de párvulo a nivel sensorio motor y el impacto de la lectura y escritura como estructura de pensamiento, como una vía cognitiva hacia procesos de depuración epistemológico-organizacional, y que requiere de una conciencia de los investigadores de deslastrarse de esa mirada arqueológica y como comenzar a sanar.

En este mismo orden de ideas, Villasmil hizo énfasis en el psicoanálisis como una herramienta de revolución epistemológica que derivará en un proceso de despersonalización consciente del investigador organizacional, haciendo énfasis directo en la reformulación del desarrollo cognitivo del investigador social, lo que se quiere es intentar fortalecer el componente gnoseológico y su materialización en la construcción de epistemes organizacionales, es decir, en una postura completamente distinta como una tensión rítmica entre la espiritualidad y la escritura científica de ése párvulo, enfocados en generar epistemes mucho más creativos, muchos más innovadores, y sobre todo mucho más depurados.

**“Ascendencia Teórica de los Estudios Organizacionales en Venezuela”**  
*PhD. Frank Rivas Torres; Universidad de los Andes, Venezuela.*

En la segunda conferencia central del día inaugural el Dr. Frank Eduardo Rivas Torres, en su disertación sobre la Ascendencia Teórica de los Estudios Organizacionales en Venezuela, comenzó por reconocer el campo de influencia de los Estudios Organizacionales EO, de seguida en su razonamiento alcanzó a explicar e identificar las experiencias regionales y por último fortalecer la investigación con identidad nacional y regional.

Rivas, comenzó en una mirada al párrafo del texto de los **Estudios Organizacionales en América latina transitando desde el centro hasta las orillas**, cuyo autor Ibarra Colado, es citado por ser un texto controversial y que cumple con los objetivos de este encuentro, fortalecer los EO de la región latinoamericana.

El ponente, en su discurso establece que las tendencias al menos de la economía y los estudios relacionados a la administración, han estado signados por el *mainstream* dominante, por la corriente absoluta de las teorías clásicas de la administración en cuanto a eficiencia y productividad, a la generación del lucro, empresas cuyo único fin es producir, lógica que ha imperado o se ha impregnado del pensamiento occidental al menos.

Hace referencia, asimismo, que todo ello carece de relevancia en América Latina, puesto que lo social ha quedado relegado a un segundo plano; el ser humano la persona, en el contexto epistémico de los EO, la centralidad el objeto de comprensión de análisis se centra en el ser humano por encima de la organización per sé. Ahora bien, en este contexto, el ponente establece que se puede inferir la ascendencia teórica de las Escuelas de Administración en Venezuela es meramente clásico según la revisión que menciona en su disertación, son evidentes las tendencias tecnocráticas en la formación a nivel de postgrado, maestría, especialización, estudios de Doctorado, desde la reforma del Estado en Venezuela de la COPRE hasta nuestros días.

El fenómeno tecnocrático lo cognoscitivo, en el contenido que se expresa en las unidades curriculares y en las experiencias académicas, tienen ese sesgo, porque no reconocen que puede haber otras teorías que ayuden a la comprensión del fenómeno organizacional más allá de una cuestión meramente productiva.

Considera Rivas que, como solución se debe encontrar las similitudes en la región a través de la vía de la decolonialidad como experiencia común. También, generar una mirada comprensiva de la organización sin temor a transgredir fronteras disciplinarias haciéndonos conscientes de las fortalezas como investigadores en el área, pero también teniendo la versatilidad de realizar conexiones transdisciplinarias que sin duda alguna fortalecerán el conocimiento.

**Retos de los EO:** más allá de una vía comprensiva integrativa de las ciencias humanas y sociales debe saber a responder a los nuevos retos en el evento pandémico de 2020 COVID -19 Y las organizaciones emergentes, expresivas y la reconfiguración del contexto laboral

**La fortaleza de los EO:** tiene que ver con su carácter orgánico que ha servido de base para comprender la gerencia, la cultura, la tecnología, la administración, la economía, la política agroalimentaria entre otras, pudiendo generar reflexiones en un contexto interdisciplinario.

“En busca de los estudios organizacionales latinoamericanos una mirada a un proceso de reconocimiento en curso de construcción”

*PhD. Mauricio Sanabria, Universidad del Rosario Bogotá-Colombia*

En el marco de las ponencias centrales, el destacado Dr. Sanabria, comenzó su ponencia al exponer sobre aquello que sea plausible construir, que en la práctica permita reconocernos entre académicos e investigadores latinoamericanos; considera esto básicamente a través de dos fenómenos que surgen de inmediato: el no reconocimiento del otro, y de solo concentrarnos en lo académico occidental.

En este mismo orden de ideas, el ponente establece que se ha trabajado mucho sobre este tema, en este campo que podría verse ampliamente catalogado de muy diversas formas pero que tal vez tratar de ser lo más influyente, es posible decir Estudios Organizacionales y Administrativos, *Manager Organization Studies*, es básicamente la denominación que los estudiosos a través de las redes encontrarán.

A criterio del expositor, dos palabras claves implica considerar la administración y las organizaciones; palabras que en particular en el contexto latinoamericano ha traído discrepancias y confusión, por cuanto los académicos se han nutrido de lo que es la administración y las organizaciones del saber, proveniente en esencia de Estado Unidos, Inglaterra, Francia y Japón; es como si todo el mundo administrativo estuviera canalizado en estos países.

A decir del expositor y su posicionamiento que en cuanto la transferencia y traducción de ese conocimiento esa diversidad en las traducciones y en el modo que utilizamos el lenguaje ha hecho que la mayoría de los académicos tenga dificultad para poder entender, y en consecuencia esos EO, tornan también una dificultad, debido a que esa forma la etiqueta original es *Organization Studies* y pues, debimos haber traducido como Estudios de la Organización, pero lo tradujimos como Estudios Organizacionales.

Continúa disertando Sanabria, que esa problemática también se extiende en las escuelas de pensamiento latinoamericanas, a lo largo de Argentina y México, por la diversidad de sus propios conceptos. Equipara los EO, como una carrera de relevo donde el pase del posta, sin acuerdos, sin pasión, sin conflictos, en una inexpresividad; sugiere volver la mirada sobre el campo de la administración y las organizaciones en América Latina en particular de esta etiqueta en los estudios organizacionales.

El exponente reitera, que los académicos están concentrados en otros contextos y no se observa lo que pasa en el contexto latinoamericano, entonces la alternativa será la corriente irónicamente la que viene de EEUU , la alternativa se origina en Europa, la alternativa viene de una serie de áreas de conocimiento que estudian todas ellas la organización, se interesan en estudiar la organización como objeto de estudio y desde todas estas áreas empiezan a producir conocimiento y esa alternativa proviene entonces de Europa y emerge en un campo al que denominan *Organization Studies*, traducido como estudios organizacionales y esa área entonces termina siendo la confluencia de muy diversos campos de conocimiento y disciplinas en el estudio en el interés por lo que es la organización y proviene de Europa

Sigue exponiendo en el cual considera que es muy importante esto como una comprensión, y es que todo punto de vista desde un punto, y la alternativa europea emerge como eso como una alternativa a la mirada preponderante norteamericana y emerge de algún modo como un tema político como un tema diríamos de poder, en el más amplio sentido del término.

Sanabria plantea, que para poder llegar a esos estudios nuestros americanos de la organización, propone esa etiqueta, trabajar con un conocimiento que puede ser catalogado bajo este nombre **DAISIA**, en un acrónimo que significa, **decolonial**, un conocimiento que también sea **aborigen**,

es decir originario del suelo en el que se vive que sea **identitaria**, que nos permita dar cuenta de unos rasgos propios que caracterizan lo que es América Latina, que sea **situado** es entender que básicamente estamos justamente desde una subjetividad de un contexto particular y que es desde allí que vamos, que sea **indígena** que significa que sea originario del país del que se trata que sea **autóctono** que significa de una persona al pueblo que pertenece, eso es básicamente lo que propongo para que sigamos avanzando, desarrollar la idea de la digna indignación.

## SESION 2 CONFERENCIAS CENTRALES

**“La perspectiva de género en los Estudios Organizacionales”**  
*Claudia Santiago, Universidad de Los Andes, Venezuela.*

La autora comenzó su ponencia relatando acerca de las conquistas de las mujeres y su relación con conseguir una participación más igualitaria en todas las organizaciones, sin embargo, se presenta la problemática de que a pesar de que son la mitad de la población, aún se está lejos de la equidad en los campos de poder, un ámbito fundamental en todas las organizaciones.

Además de esto, resaltó la importancia de los antecedentes de los estudios de género ya que, al principio del siglo XX en Francia, se estudió la mentalidad, desde las ciencias positivistas, quedando por fuera las minorías. Gracias a los aportes de Lefevre, Broch y Braudel, y la Escuelas de los Annales, incluyen a la mujer en los estudios históricos, validando el paso de la mujer dentro del curso del devenir humano. Sin embargo, en muchos lugares del mundo persiste la relación de poder inclinada hacia los hombres.

La lucha por este objetivo se han presenciado sucesos como la inclusión al derecho al voto de las mujeres, siendo pionero Nueva Zelanda, precediendo a los derechos políticos, el acceso a la educación universitaria y uno de los grandes íconos, la inserción de la mujer en el mercado laboral, en parte gracias a la demanda de mano de obra en las industrias, consecuencia de la guerra. De igual forma la autora mencionó que puede evidenciarse en los aportes de la antropología, así como la revolución feminista de la década de los 70's, una de las obras más relevantes es la obra de Simone de Beauvoir, llamado “El Segundo sexo”, explicando la postura de la mujer a lo largo de la historia desde el punto de vista de los hombres, partiendo de allí las relaciones de poder, ante una frase épica de la autora: “No se es mujer, sino se llega a serlo”. Lamentablemente aún se presencian casos radicales en distintas partes del mundo.

La autora mencionó un punto acerca de la perspectiva de género en las organizaciones, ya que, tras la búsqueda de la ruptura de prejuicios, sobre todo insertar a las mujeres en las instituciones, darles oportunidades de acceder a los puestos altos e igual salario. Es por esto que se consideró tan relevante incluir temas como el género y la inclusión en los estudios organizaciones, resaltando aspectos como los derechos a ocupar cualquier tipo de cargos, considerar el género como elemento fundamental para comprender las relaciones organizacionales, la no persistencia de micromachismos o comportamientos heteronormativa, la cual permanece vigente, he allí la importancia de educar en la diversidad para lograr derribar los estereotipos.

Sin embargo, resalta que puede verse actualmente cómo existen sociedades bastantes parejas con respecto a oportunidades para poder acceder a distintos cargos, donde se evidencian ciertos comportamientos repetitivos que han enmarcado dentro de denominaciones como la **Metáfora de Escalera Mecánica**, la **Metáfora del Laberinto**, donde las mujeres se hacen cargo de la mayoría de las cosas dificultando el desarrollo de sus cargos de forma espontánea, o la **Metáfora del Piso Pegajoso**. Sin embargo, puede visualizarse en los objetivos de la Cumbre de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, donde el quinto objetivo persigue lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas, para así impulsar las economías sostenibles y

beneficia a la humanidad en su conjunto, marchando hacia el reconocimiento e igualdad a todos los niveles de las relaciones de poder y la cultura organizacional.

**“Estudios de género y Estudios Organizacionales desde una perspectiva decolonial”**  
*Dra. Marcela P. Mandiola Cotroneo, Universidad Alberto Hurtado, Chile.*

La Doctora Marcela comienza su ponencia mencionando que cabe poner el acento en centrarnos por qué es la colonialidad, como un proceso de larga duración, que no terminó con los enfrentamientos militares sino que sigue producido y reproducido bajo una serie de estrategias, y es en ese proceso lo que la palabra decolonialidad pone el foco, la colonialidad del poder, que tiene que ver con cómo se construyeron las poblaciones bajo la conquista y quienes determinaban el estilo de vida de los otros, ignorando el principio de humanidad, habiendo una dicotomía entre la civilización-barbarie que la ubicaba en el lugar de la incivilidad. Además la autora resalta la *Colonialidad del Ser*, la cual se basa en mecanismos de estratificación racial impuestos en los territorios colonizados, la *Colonialidad del Saber*, basándose en la forma en que se estableció una racionalidad científica eurocentrada que invalidó otras epistemes no occidentales y finalmente la *Colonialidad del Género*, que se basa en la construcción sexo-genérica que invisibilizó la diversidad existente, entre las poblaciones del periodo de la intrusión española para fijar claras normas heterosexuales. De esta manera, también viene a complejizar el género, la *Interseccionalidad*, la cual se combina para ejercer fuerzas mucho más complicadas, sumando la raza, la clase, edad y orientación sexual, articulando formas de subordinación mucho más agresivas. Esta Interseccionalidad, viene como herramienta intelectual, teórica, empírica y analítica para entender la desigualdad, desventaja y opresión en las organizaciones.

La autora menciona a la profesora María Lugones, la cual habla sobre el *Sistema Moderno Colonial de Género*, donde explica que la primera clasificación que la colonización impuso, fue bajo la división entre humano y no humano, estando relacionado con la supremacía del varón blanco sobre las mujeres de su propio género, por lo tanto al resto de las gentes del mundo extra-europeo se impuso un orden natural de servicio ante la supremacía blanca, y finalmente explica cómo la raza, el género y la sexualidad, son categorías co-constitutivas de la episteme moderna colonial y no pueden pensarse por fuera. De esta forma entonces la modernidad, el capitalismo, el patriarcado y estas conexiones con la democracia, develan el mestizaje y lo marcado que esta cualquier población.

La autora resalta la importancia de no referirse a una sola mujer cuando se habla de género, en contraste utilizar el término las mujeres, que son muchas, diversas y diferentes. Para esto, entra a colación el proceso de organizarse, y que lo que busca la decolonialidad del género es desafiar esas gramáticas tradicionales en los procesos organizacionales revelando la participación de autorías que advierten lo inteligible.

Como ejemplo de los cambios de la decolonialidad, el género y la organización, menciona la aprobación de la reforma constitucional, la cual tiene como misión redactar y aprobar la propuesta de texto de una nueva Constitución, sin embargo, al ser electa una mujer indígena, específicamente Mapuche, como presidenta de la Convención Constituyente, con un amplio currículo activista, académica, profesora de idiomas, Magister y PhD, sin embargo, éstos logros no han sido suficientes para validar su posición como presidenta, surgiendo críticas descalificativas a su participación, evidenciando el problema de la equidad, la diversidad y la inclusión la cual está obviamente conceptualizada desde la lógica de la hegemonía anglosajona, lo cual no reconoce la complejidad de la diferencia de la inclusión, su composición interseccional, ni las dinámicas simultáneas de privilegio y opresión que la sustentan. De esta manera entonces la autora menciona que la búsqueda de nuevos derechos, va a corregir y homenajear los esfuerzos por los procesos de igualdad, inclusión y pluralidad en las organizaciones. Finalmente, la autora cierra con el discurso de la presidenta de la convención de Chile, Elisa Loncón en el momento en

que fue elegida.

**“Género y Organizaciones. Perspectivas teóricas sobre el liderazgo”**

***Dra. Gloria Vizcaíno Cárdenas, Universidad Técnica del Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.***

La Doctora Vizcaíno nos presenta la temática del género en las organizaciones, bajo las teorías del liderazgo, y compartiendo una gran cantidad de evidencia estadística, entre ella menciona que entre el año 1990 al 2014 ha disminuido el desempleo para los hombres, pero ha aumentado para mujeres, aún más por la crisis de la pandemia, también menciona que en Ecuador la tasa de desempleo es mucho mayor para las mujeres, igual que en el mercado laboral internacional. La pobreza también se identifica en las mujeres entre los 20 y 50 años, la cual es su etapa reproductiva, además indica que, en el Informe Mundial de la Organización Mundial del Trabajo, existe una brecha salarial en relación hombre mujer, en un 16% al igual que en Ecuador, así como otros datos que afianzan esta teoría. En este orden de ideas, resalta que en América Latina las mujeres invierten hasta un 37,9% de su tiempo en trabajo no remunerado, y los hombres solo el 12,7%.

La autora menciona que el género como construcción social, se relaciona no solamente con un solo concepto, sino que se presentan relaciones de poder, que se desarrollan socialmente entre hombres y mujeres, pero estas relaciones de poder no se desarrollan de forma equitativa, así como las normas de género y roles, las cuales son asignadas planteándose las pautas o expectativas a las cuales debe ajustarse la identidad de género, todos ellos determinados por la cultura y la idea implantada sobre el deber ser y actuar en la sociedad.

También se resalta la división del trabajo por género, la cual Marx fue el primero en identificarlo, estableciendo diferencias entre los roles, en los cuales los hombres desarrollan roles de política comunitaria y producción, mientras que las mujeres desarrollan un rol reproductivo, siento este productivo y de gestión comunitaria, mucho más desde las puertas del hogar para adentro. Existe un elemento mucho más importante que es la simultaneidad.

La autora resalta la importancia de hablar de igual forma como mujeres en plural, y según los datos de la ONU en tema de mujer y gestión empresarial, aporta datos mundiales y por región en torno a la mujer y las empresas, como por ejemplo que en términos de formación de educación superior en el mundo se corresponde al 50% de mujeres que han comenzado a recibir educación. Y el ingreso de las mujeres a carreras de alto nivel, aumentó en un 40% aproximadamente. Además, se evidencia que hay un porcentaje bajo de presencia de mujeres en el mercado laboral, al igual que cargos directivos. De esta manera, se presenta una conclusión importante y es que existe una segregación vertical, la cual es reconocida como las dificultades de las mujeres para alcanzar los más altos puestos de liderazgo, un ejemplo que se menciona es el Efecto de la Tijera, que comprende que hay muchas más mujeres formándose académicamente, pero va disminuyendo su ocupación en las máximas instancias de las empresas.

Además menciona los *Techos de Cristal*, un comportamiento en el cual se evita que las mujeres ocupen cargos máximos, también existe la *teoría de las Escaleras Rotas*, que consiste en que se terminan rompiendo los escalones para poder llegar a los altos cargos, también menciona que hombres y mujeres se van orientando a sectores de la economía distintos, por ejemplo las mujeres suelen tener mayor presencia en funciones de apoyo, es decir, en cargos administrativos, finanzas, recursos humanos y otros, mientras que las funciones estratégicas están más representadas por los hombres.

Finalmente menciona el *Síndrome de la Abeja Reina*, el cual consiste en que cuando algunas mujeres logran llegar a altos cargos de la dirección, debido a su dificultad, son ellas mismas las que cierran filas para que otras mujeres no puedan tomar los mismos cargos. También

menciona los principales cuatro micromachismos, que son, el cuestionamiento del conocimiento “*mansplaining*”; También hacer sentir a la mujer que es incoherente o que no tiene pertinencia con la situación “*gaslighting*”; otro micromachismo es cuando un hombre interrumpe el discurso de una mujer “*manterrupting*” y finalmente cuando la mujer tiene una idea, se aplica y el hombre se lleva los créditos “*bropiating*”.

En conclusión, la autora expone que a pesar de que existen actualmente variados géneros en la sociedad, ella se enfoca en el género femenino y masculino, y que persisten las desigualdades de género, que se muestran en diversas formas. La autora expone que nos quedan más de cien años para que pueda alcanzarse una equidad. Ya que las organizaciones son el resultado de configuraciones contextuales, es necesario que se incluya la cultura de género sustentada en los derechos humanos, donde uno de los derechos primordiales es la igualdad, además de resaltar la importancia de comenzar a desarrollar trabajos que propongan nuevas teorías desde nuestro propio contexto latinoamericano.

### **SESION 3** **CONFERENCIAS CENTRALES**

En la sesión 3 de la tarde del 29 de julio se dio la presentación de un panel muy completo, con tres conferencias centrales que despertaron el interés de la audiencia con temas de interés muy en boga en los escenarios académicos del mundo organizacional, así se presentó como primer ponente:

#### **“Organizaciones Complejas”**

*PhD. Ricardo Gil Otaiza; Universidad de los Andes, Venezuela.*

Quien desde el género ensayístico exteriorizó “Las organizaciones complejas” teniendo en cuenta que vivimos en un mundo interconectado, en constate movimiento que arropa a las organizaciones y las lleva a un nuevo proceso de socialización e interacción. El ilustrado ponente, asume las organizaciones desde el pensamiento complejo, por estar estas inmersas en un red y entramado que denomina la urdimbre donde existe una orquestación multivariable, donde conviven en un mismo seno con todas sus aristas, encuentros y desencuentros organizaciones diversas. Estas que mantienen y perduran gracias al compromiso, persistencia y unión de objetivos comunes, lo que motiva a quienes forman parte de las mismas a tener una convivencia orientada al éxito y satisfacción. Concluye afirmando, que las organizaciones complejas son producto de la desorganización y el equilibrio, de la organización y complejidad constante, que parte del sujeto en esencia completo.

**“¿La calidad organizacional por demostración o reconocimiento? Acciones de confianza como indicación de la presencia del gran otro”**

*Dra. Mirian Escobar Valencia, Universidad del Valle, Cali, Colombia*

La disertación denominada ¿La Calidad Organizacional por demostración o reconocimiento? es parte de la investigación realizada por la Profesora dentro de la cual, presenta varias líneas como: la propuesta biocéntrica Vs la propuesta antropocéntrica referida a una estandarización socio técnica y no solo técnica, la configuración de un nuevo paradigma sobre la estandarización que implica el reconocimiento del esfuerzo colectivo, la bivalencia de la acción humana donde además de igualar las acciones es necesario tener el control sobre todas las circunstancias y finalmente, la formación de los actores desde la sociología de las profesiones, donde la garantía de los objetos depende de la calidad de los sujetos.

Escobar nos presenta el ideal del modelo biocéntrico que ofrece la capacidad de la acción humana para crear valores éticos y ajustados a la universalidad, dado que las relaciones de la

agencia y el dilema de los prisioneros amenazan con toda forma de vida del planeta para lo cual, la vía del reconocimiento ofrecerá la reputación organizacional contra la cual con seguridad no se atentarán.

#### **“Organizaciones Saludables”**

*Dra. María Virginia Camacaro Pérez, Universidad de Los Andes, Venezuela.*

Desde un enfoque cualitativo multivariable, multi-método bastante exhaustivo y complejo la profesora y ponente en este evento, estudia las “Organizaciones Saludables” como una organización con responsabilidad social que debe generar bienestar, salud, calidad de vida dentro de todos los niveles y a terceros. Haciendo uso del modelo HERO, involucra elementos fundamentales que influyen en la organización del futuro como el compromiso, la resiliencia, políticas saludables, entornos saludables y motivación que permiten al sujeto la paz, armonía, felicidad laboral. La triangulación de la información recolectada se confronta con las diversas teorías destacando la Psicología Organizacional Positiva y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, que llevan a la autora a romper con los esquemas jerarquizados y promover organizaciones saludables a partir de prácticas organizacionales saludables. La investigación demuestra qué con entornos positivos, gestión, cultura y una estructura que brinde un completo bienestar socioemocional al sujeto participante y al sector social receptor, las políticas saludables se posicionan tal y como lo establece la OMS bajo la premisa de completo bienestar socio emocional en todos los ámbitos laborales.

### **MESA DE TRABAJO 1**

#### **PERSPECTIVA MULTIDISCIPLINARIA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**“Una mirada de los Estudios Organizacionales desde las tecnologías de información y comunicación”**

*Marcelo Rangel y María Gabriela Torres (Universidad de Carabobo).*

Partiendo de la complejidad y diversidad de los EO dan una ponencia cargada de Aproximación a la Organización como Sistema Análogo al Cultural Complejo. La propuesta de los ponentes nos lleva a ver desde la óptica holística los EO, muestran una visión de la organización desde lo cultural, bajo dos perspectivas, de primera mano se encuentra la perspectiva clásica y para un segundo momento la crítica con el fin de comprender como se vinculan los discursos, las semánticas, las propuestas culturales los contextos organizacionales.

Para los destacados ponentes se debe tener en cuenta la inclusión del ser y como este interviene en la nueva organización. Nos hablan de un “nuevo episteme” este que confluye entre los diversos constructos teóricos y las herramientas tecnológicas, fusión que forja la sinergia necesaria para interactuar en los espacios de la organización donde existe un momento de integración entre “la episteme” y los procesos de transformación digital donde confluye la comunicación organizacional.

**“El discurso visual: Un análisis de la comunicación a través de la teoría de la organización”**

*Ingrid Suescun (Universidad de Los Andes).*

Nos presentó “El discurso visual: Una mirada desde la comunicación a través de la Teoría de la Organización. La profesora como ingeniero Industrial y diseñadora, asume los estudios organizacionales cómo una alternativa para conocer los procesos, así como descubrir y explicar su naturaleza, tipología, estructura y funcionabilidad. El diseño como disciplina emplea un discurso que genera comunicación visual y es parte de la sociedad por darle sentido estético y funcional a la cotidianidad. Para Suescun, el diseñador desde su sentido crítico comunica y participa en

las organizaciones brindando al sujeto bienestar, confort, sentido de pertenencia e integración cultural. Además, la interdisciplinariedad le permite ser parte de los cambios culturales que se producen en la sociedad y por ende en las organizaciones.

**“COVID-19: Renovación Digital de la organización”**  
*Alexander Hernández (Universidad de Carabobo).*

Da un aporte a los estudios organizacionales haciendo un estudio sobre: Las PYMES en Venezuela: retos ante la pandemia COVID-19. La ponencia hace un recuento del contexto de las Pymes en Venezuela y los diversos factores que han causado impacto en las organizaciones en el país y los retos a asumir a futuro. En tal sentido, se busca que las organizaciones en el país promuevan la digitalización considerando que a partir esta herramienta las organizaciones hicieron posible y sostenible su permanencia durante la pandemia, permite el reconocimiento un entorno cambiante, contribuyen a la continuidad de gestiones operacionales y además permiten la comunicación a distancia. Desde estas cuatro herramientas el ponente exhorta las organizaciones a la digitalización, a vivir el proceso de adaptabilidad, teniendo en cuenta que este les va permitir ampliar sus criterios, analizar sus propuestas y evaluar alternativas para reinventarse, crear, planificar con el fin de apartar la incertidumbre e incursionar en nuevos negocios, promover el cambio y fortalecerse en tiempos de crisis.

**“Decolonización del pensamiento gerencial: Una visión de la incertidumbre en tiempos de pandemia”**  
*Iraima Linares (Universidad de Los Andes).*

Nos trae una ponencia cargada de sentimientos por lo propio y el quehacer científico titulada “Descolonización del concepto del pensamiento gerencial: Una visión desde la epistemología pluralista” Para la ponente la descolonización científica, va a permitir abrir el dialogo y el empoderamiento en la nueva gerencia, por ello es necesario identificar entre lo diferente, lo diverso, la relacionalidad y la armonización para hacer definir lo propio y el reconocimiento de lo ajeno, lo que lleva una interculturalidad emancipadora.

En tal sentido, Linares afirma que No es una vuelta atrás, es recuperar y redescubrir la historia negada o implantada de otras culturas, es hacer una reconstrucción de las formaciones discursivas de dominación desde la autovaloración de las prácticas culturales, patrones de pensamientos, conocimientos que fueron y son suprimidos o ignorados por la colonialidad; es avanzar hacia la autodeterminación y consecuentemente hacia una emancipación.

**“La ONG como trasformadoras de la sociedad. Caso de Estudio Rotary Internacional”**  
*Alberto Camacaro (Universidad de Los Andes).*

El ponente nos presentó un trabajo titulado: “La ONG como trasformadoras de la sociedad. Caso de Estudio Rotary Internacional” El profesor Camacaro, habla de las ONG como organizaciones no gubernamentales que están presentes en todos los aspectos de la vida y que se encuentran esparcidas por el mundo, para la resolución de problemas en diferentes áreas, alcanzando mayor impacto social pues poseen hegemonía de poder y liderazgo en las comunidades. Rotary Internacional es una organización fundada en 1905 y se concentra en causas para fortalecer relaciones internacionales. Es una red compuesta por miles de personas que quieren generar cambios en el mundo impulsados por la buena voluntad y la paz entre las naciones.

Camacaro, se cuestiona en su intervención ¿Por qué se mantienen los voluntarios pese a los esfuerzos y estrategias?, ¿Cómo se puede contribuir desde la academia para comprender esta

situación y plantear propuestas que sirvan para transformar el mundo y potenciar el impacto que las ONG tienen en la sociedad? Haciendo un llamado de esta forma, a sumarnos y contribuir al crecimiento personal y del mundo para generar un cambio.

#### **“Estrategias del Liderazgo Gerencial para alcanzar el éxito en tiempos de crisis”**

*Pedro Medina (Universidad de Carabobo).*

Su trabajo expone la necesidad de plantear “Estrategias del Liderazgo Gerencial para alcanzar el éxito en tiempos de crisis” En su disertación, Medina señala que en los ambientes organizacionales venezolanos se observan deficiencias en el liderazgo gerencial, que reflejan problemas de dirección y organización laboral como consecuencia de una liderazgo débil y equivocado. En el contexto de la gerencia empresarial venezolana, se observan distintos enfoques y estilos de liderazgo en la adaptación de gerentes de acuerdo a las funciones dentro de la organización. Ante esta premisa, El autor plantea la necesidad de fusionar equipos de trabajo, así como fortalecer líderes con orientación competitiva y capacidades innovadoras, enfocándose en determinar sus estrategias y ejecutar con éxito sus actividades. Actualmente, la gerencia venezolana debe un modelo situacional de acuerdo a la necesidad de cada momento aunado al modelo de contingencia para la toma de decisión más acertada sin que repercuta en su entorno. En tal sentido, la empresa del sector privado es la más afectada por la falta de capacidad de líderes para dirigir a su equipo de trabajo, incidiendo en la productividad de las organizaciones debido al bajo nivel de desempeño de sus empleados.

#### **“Ética del dinero en la organización financiera internacional”**

*Sadcidi Zerpa (Universidad de Los Andes).*

En, “Ética del dinero en las organizaciones utópica financiera internacional”, la profesora presenta la otra cara discurso ético frente a realidad y la utopía. La ética como dimensión humana es una práctica. Su existencia es inherente a la humanidad vivida en la singularidad o comunidad. El sentido de la ética es normativo, práctico y obligatorio, porque busca y orienta la coherencia entre la verdad descubierta y la verdad consensuada.

Dentro de los estudios de ética, el dinero y la organización se han representado frente a posiciones utópicas, que los ubican en “una especie de ingenuidad utópica.” En consecuencia, la ética del dinero en la organización financiera utópica internacional surge con la intensión de responder a nivel interdisciplinario, ¿cuál y qué representa la tensión ética- política en los principales componentes del dinero a nivel de la organización financiera internacional? Para ello, desde la perspectiva interdisciplinar, usando la teórica de la Economía Monetaria en su tema dinero, las Relaciones Internacionales en su tema ética-política y las Ciencias Organizacionales en su tema estudios organizacionales, se expresa el vínculo de análisis peculiar para la modulación del principio ético común que evidencia la tensión ética-política en la organización financiera internacional.

Finalmente, la propuesta de la ponente nos define la ética y dinero como un acercamiento hacia su perspectiva utópica burgués y socialista, donde se presenta el dinero y organización en la moralización de su utopía, igualmente muestra a la organización financiera internacional como una utopía del mercado y de la planificación burocrática.

#### **“El poder desde la óptica de Michael Foucault: Una alternativa para el estudio de las organizaciones modernas”**

*Evelyne Rivas (Universidad de Los Andes).*

En un aporte a los estudios organizacionales titulado “El poder desde la óptica de Michael

Foucault: Una alternativa para el estudio de las organizaciones modernas” describe el poder en la organización está influenciada en la multiplicidad de las mismas desde el momento en que nacemos: como la familia, escuela y trabajo que Foucault las denomina relaciones de micro poderes que une a los hombres con las instituciones en la sociedad que conduce, controla y unifica al sujeto pensante, relacionándolo con el control y el poder. La politóloga, hace referencia a Foucault, quien sostiene que el poder en la sociedad permite la interacción de las instituciones lo que implica, un sistema de ideas que busca encausar las conductas, siendo un fenómeno que se ejerce y se da en cada manifestación cultural, creencias o valores de una sociedad en una determinada época.

El estudio se concluye manifestando la necesidad de conocer al hombre en las relaciones de poder y su capacidad de resistencia. Desde la óptica de Foucault nos muestra como las estructuras internas dan vida a estructuras más fuertes que conducen al cambio organizacional moderno. Así el poder evoluciona en micro poderes y sus nuevas formas de comunicación posicionan a la organización desde lo local donde el sujeto activo es relevante ante el ejercicio del mismo, asimilando la libertad desde el autocontrol haciendo uso panóptico digital.

**VIERNES, 30 DE JULIO DE 2021**

### **MESA DE TRABAJO 2: CONTABILIDAD, TRABAJO Y ORGANIZACIONES**

El segundo día de trabajo del “II Encuentro de la Red VEO”, se inició con las Ponencias pautadas para la Sesión 3, y Mesa de Trabajo número 2, que manejo como tema central de discernimiento: “CONTABILIDAD, TRABAJO Y ORGANIZACIÓN”

**“Control interno en la gestión de talento humano. sistema como una mirada desde los estudios organizacionales”**

*Rodolfo Cárdenas (Universidad de Carabobo).*

La primera ponencia del día, se desarrolló bajo el enfoque de la Gestión del Talento Humano, donde el autor recordó la concepción de esta temática en la literatura, reseñando el postulado hecho por Chiavenato en el 2008, en relación con los procesos básicos existentes dentro del Talento Humano, como lo son (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas); del mismo modo el ponente presenta una breve introducción a la definición de lo que es el control interno, y a manera general hace un bosquejo en el que explica el sistema COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway*), con el fin de identificar datos fraudulentos y grandes estafas, estableciendo para ello una serie de directrices orientadas al control interno, que le permite a la alta gerencia evitar los riesgos y garantizar la seguridad.

Ante dicha premisa el expositor conecta las ideas centrales de su investigación con los Estudios Organizacionales ya que estos por su naturaleza ontológica, epistemológica y metodología, representan un valor agregado para la gestión del talento humano, por su aproximación a la multidisciplinariedad que les permite a los gerentes entender los procesos en los sub-sistemas en el área de gestión humana, permitiéndole de este modo canalizar las mejoras en las desviaciones observadas en el control interno.

Para finalizar Cárdenas, señala que es fundamental que las organizaciones garanticen el efectivo desenvolvimiento de las actividades planificadas, en cumplimiento con la misión y visión de la misma, y recomienda hacer una revisión exhaustiva trimestralmente de los diferentes componentes del talento humano para comprobar el cumplimiento de los parámetros establecidos, como medida de control interno de la gestión.

**“Adopción de NIIF PYMES desde los estudios organizacionales”**  
*Greymer Martínez (Universidad de Carabobo).*

La ponente señala la importancia que tiene las Normas Internacionales de Información Financiera desde los Estudios Organizacionales, pasando por su historia y aplicación en el mundo, así como en Venezuela, para lograr una estandarización de información en los estados financieros a nivel mundial, muestra la influencia que tiene los NIIF PYMES en la toma de decisiones en una entidad, y muestra como esta herramienta contable crea una reingeniería social, de allí la importancia de la comprensión de la adopción de los NIIF PYMES, la ponente reconoce la armonía con la que la información financiera a través de estas normas pudiera reflejarse de forma comparable, uniforme, transparente, confiable dentro de las organizaciones. Con un lenguaje universal que combine la relación entre lo cuantitativo y cualitativo para un mayor nivel de conocimiento y experticia de recurso humano.

**“El trabajo a distancia y los cambios en la cultura organizacional de las instituciones de educación”**  
*Exira Báez (Universidad de Carabobo).*

La tercera ponencia, estuvo centrada en la cultura organizacional, como elemento transformador e innovador en las organizaciones, tomando como caso de estudio la Universidad de Carabobo Campus la Morita; en el que la investigadora quiso estudiar la capacidad de desarrollar habilidades adaptativas por parte del personal que labora en la institución educativa, haciendo un especial énfasis en el contexto de la pandemia, que se presenta como un evento disruptivo del desarrollo organizacional, teniendo en este sentido que adquirir nuevas prácticas laborales que les permitiera mantenerse activo para la comunidad académica, de la mano de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), replanteándose la manera de utilizar las herramientas digitales con el objetivo de impulsar nuevas experiencias esta vez desde el Teletrabajo como estrategia innovadora, que no solo es aplicable en las áreas de las oficinas administrativas, sino también en la operatividad desde las aulas con la puesta en marcha de la Educación a Distancia.

Báez, encontró en el personal que labora en la Universidad de Carabobo, sede la Morita, un alto sentido de identificación y compromiso con la institución, al observar una respuesta resiliente ante un escenario caracterizado por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), para el que no estaban preparados, y el cual impacta directamente los componentes del desarrollo organizacional (clima, ambiente y cultura organizacional), teniendo en consecuencia que acelerar los cambios y transformaciones que se venían dando a nivel mundial para darle continuidad al presente y al futuro. Báez finaliza sensibilizando a los líderes organizacionales de no descuidar la parte holística del ser humano en las organizaciones.

**“Reconfiguración del sujeto laboral: reflexiones desde los estudios organizacionales”**  
*Yurian Mujica (Universidad de Los Andes).*

Mujica, comienza su ponencia reflexionando a cerca del valor del trabajo y su proceso transformador en el tiempo, seguidamente de la conceptualización que desprende de las organizaciones las cuales las define como sistemas sociales con estructuras, procesos y patrones culturales que obedecen a la era de la sociedad y a las demandas del entorno cambiante y turbulento en el cual están inmersas, entonces, es desde los Estudios Organizacionales como se empieza a comprender el nuevo sujeto que se está reconfigurando producto de las transformaciones del espacio, el tiempo y los objetos donde se desarrolla el trabajo como hecho social.

La ponente desglosa su presentación con un andamiaje epistémico y ontológico que describen al sujeto laboral desde la modernidad donde grandes influyentes como Marx, Weber y Fayol, dejaban a un lado elementos sobre la construcción de identidades, subjetividades, adoptando

un patrón de organización con jerarquía piramidal, la racionalidad formal propias de las ciencias naturales, el control y la imposición de la ética del deber en el individuo. En el aspecto laboral el sujeto estaba desubjetivado, sin individualidad, al contrario, pertenecía a una masa donde era controlado como una máquina para la generación de producción en las fábricas.

Con la postmodernidad aparecen las nociones de Zigmunt Bauman con la modernidad líquida y Ulrich Beck con una visualización de las transformaciones en las organizaciones, como un proceso continuo de reconstrucción y construcción que moldeará la forma de pensar y relacionarse. Finalmente, Mujica, muestra la interacción del sujeto en la sociedad a través de las tecnologías de comunicación a las que pertenecen las redes sociales, el internet, las diferentes aplicaciones. Es así como se origina el proceso de sociabilidad, en el cual los individuos les dan valor a las comunidades donde se pasará la información. Ahora bien, su postura ante la ventaja o desventaja sobre el uso de la tecnología no está claro, pues expresa que hay una conexión indudable por medio de la tecnología, pero también que estas modifican la forma de pensar, sentir, de relacionarse percibir y crean nuevos patrones culturales que perdurarán no solo en la empresa, sino que serán expresados en la sociedad.

Sin embargo, hace necesario presentar propuestas de gestión distintos a los que se implementaron en la era de la industrialización que se traduzcan en nuevas formas de realizar actividades, de gestionar el personal, generar competitividad en el mercado en el que se encuentran.

**“Avance en investigación en el campo de los estudios organizacionales en la Universidad de Carabobo”**

*Mari Luz Díaz (Universidad de Carabobo).*

La ponencia abordó a los Estudios Organizacionales (EO), desde el modelo de las Universidades de Latinoamérica, señalando la debilidad del sistema educativo, que se ha caracterizado por años por enseñar las Ciencias Sociales (Administración, Contaduría, Economía y Relaciones Industriales), desde la mirada de las Teorías de la Administración y de las Organizaciones, que según Medina 2007, representa un sesgo tecnocrático unilateral, que carece de un análisis con múltiples visiones, el cual dificulta entender el contexto, para dar respuesta apropiadas al escenario vivido. En este sentido, de acuerdo a Naranjo (2016), fue la complejidad de dar respuestas oportunas y acertadas a la realidad social específica, y a la necesidad de derribar los mitos universales, que promovieron el surgimiento de los Estudios Organizacionales a mediados de 1960, como respuesta ante el creciente menester de las células de trabajo, en correspondencia con el auge de la modernidad y el mejoramiento de la productividad devenida de la globalización, comportándose de este modo como un elemento transformador paradigmático, encaminado hacia la multi-rracionalidad, multi-disciplinariedad, el poder y cultura organizacional, posmodernismo, así como la subjetividad y valor del ser humano, entre otros.

El objetivo que persiguió la investigadora, fue describir los avances que han tenido los trabajos de investigación en el marco de los Estudios Organizacionales, para ello se inclinó por una metodología con diseño documental y de campo, de nivel descriptivo, en la que se seleccionó una población compuesta por 43 investigaciones desarrolladas durante el año 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo campo La Morita, que fueron analizadas bajo el enfoque de la técnica de la estadística descriptiva. Encontrando que solo el 20,93% de los trabajos revisados guardan relación con los Estudios Organizacionales, demostrando de esta manera que la influencia de los EO como campo de investigación es sutil, por no decir que escaso, sin poca transcendencia en la comunidad académica.

A manera de conclusión se hace una invitación a incursionar en las diversas corrientes teóricas que ofrece los estudios organizacionales para explicar y entender los múltiples fenómenos organizacionales.

**“La seguridad alimentaria en el contexto de los estudios organizacionales”**  
*Hefzi-ba Gutiérrez (Universidad de Los Andes).*

La ponente mostró en su presentación la importancia de la Seguridad Alimentaria (SA) en el contexto de los Estudios Organizacionales (EO), con una visión humanista, producto de la interacción humana y la innovación social, fusionándolo con las teorías económicas como un fenómeno social muy complejo, pues resulta contradictorio que en un mundo tan globalizado y altamente tecnificado aún mueran personas porque no se le garantiza el derecho a la vida a través de una alimentación adecuada. Entonces la técnica no responde realmente a las necesidades humanas, desplazando la participación de las comunidades organizadas, así como las estrategias que adoptan los gobiernos para alcanzar la seguridad alimentaria.

Realiza un enfoque epistemológico y ontológico, que refleja desde una pirámide como podría indagarse los aspectos de la seguridad alimentaria partiendo de lo social-humano, luego lo económico productivo y en la base lo físico- ambiental. Transcendiendo el tecnicismo de solo estudiar los pilares de la SA como lo son: la absorción de nutrientes, disponibilidad, consumo y acceso de los alimentos. Mostrando como las teorías de las organizaciones han ido apareciendo para poder dar respuestas a los problemas que surgieron con la modernidad. Esa imposibilidad de dar respuestas promueve a fenómenos como la SA ser estudios desde los EO. Argumenta el tema, al pasearse por las organizaciones mundiales como OMS, OPS, ONU las cuales plantean, erradicar el hambre y la pobreza, la evolución de la alimentación, el consumo y la disponibilidad alimentaria, ingreso per cápita e indicadores antropométricos. Generando la siguiente interrogante ¿dónde está la visión humana fuera del tecnicismo?

Sin embargo, señala el desconocimiento de las acciones que están tomando las comunidades, así como su organización, para contrarrestar desde sus espacios la inseguridad alimentaria. Entonces hace énfasis de los EO y su relevancia en la seguridad alimentaria como fenómeno social desde esta perspectiva. Como ejemplo muestra a México y Venezuela como países que solo reflejan sus problemas sociales y su pérdida de identidad al no permitir que sean las comunidades organizadas las que diseñen sus políticas agrícolas y alimentarias, reconociendo el derecho de los campesinos, indígenas, y toda la comunidad a producir alimentos, ya que de lo contrario se refleja la ruptura del tejido social, tradiciones, perdiendo el respeto por las formas y figuras tradicionales, desplazando la visión humana.

En la relación que hace entre la SA y los EO resalta su importancia, como una fuente de información útil no solo para indagar los efectos de las políticas y programas dirigidos a mejorar la Seguridad Alimentaria de la población, sino que también permitiría conocer la innovación social, promoviendo el tejido social necesario para que la comunidad se haga participe de manera autónoma en los procesos económicos y sociales que ocurren en el territorio y que se relacionan con la SA. Finalmente bajo la hermenéutica, la Seguridad Alimentaria, podría promover un tejido social y conocer nuevas prácticas y procesos que son gestados en el interior de las comunidades sirviendo esto de modelos para las demás organizaciones, que emerjan nuevas formas de organización social, lo que aporta en la construcción de un nuevo paradigma de la seguridad alimentaria con un dialogo local global con avances técnicos y científicos.

**“Manejo del capital de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero del estado Aragua”**  
*Ana Arciniegas (Universidad de Carabobo).*

En primer término se presentaron los aspectos teóricos de la investigación, mostrando una aproximación del manejo de las finanzas en las pequeñas y medianas empresas aplicadas en la industria hotelera del Estado Aragua, como caso de estudio, en donde la ponente manifiesta su interés por dar a conocer unos de los problemas que se presenta en la realidad estudiada, el cual se encuentra constituido por la falta de inversión financiera tanto pública como privada, que se

puede ver reflejada en la pérdida de oportunidad de trabajo, desmejoramiento de la calidad del servicio, imposibilidad de cumplir con los compromisos adquiridos, impulsando por consiguientes a que las directivas de las pequeñas y medianas empresas establezcan estrategias para generar su propio capital de trabajo, a través de programas de financiamiento para el fortalecimiento de su gestión, que contempla la inversión en las instalaciones de manera que la organización adquiera competitividad, que le permita proyectarse como opción de hospedaje y facilite el crecimiento, sin colocar en riesgo su capital de trabajo.

De igual manera Arciniega, expone que la PYME del sector hotelero del Estado Aragua, cuenta con debilidades en la gestión financiera por la falta de control de los recursos, ausencia de planes de inversión, estudio de mercado, entre otro aspecto que limita el progreso. Permitiendo a la audiencia reflexionar sobre la importancia del manejo eficiente de los recursos, ya que es una realidad palpable para cualquier sector industrial, debido que el manejo de capital representa la liquidez relacionada con las variables de los activos y pasivos, que se comportan como un indicador de iliquidez, debido al endeudamiento y a la capacidad de la empresa de responder a tiempo con los compromisos de pago.

Como exposición final, se hace un llamado a los entes gubernamentales a desarrollar políticas públicas que apoyen al sector, de manera de estimular el crecimiento endógeno no solo de las empresas involucradas, sino del estado y la nación, sin olvidar el desarrollo del capital humano, con conocimiento técnicos no solo en el área de servicio, sino en el campo financiero que les permita establecer planes estratégicos con la visión de garantizar la operatividad, la rentabilidad, liquidez para el fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa.

**“Comportamiento organizacional de la gestión pública: Mirada a la eficiencia de una gestión”**  
*Indimar Parra (Universidad de Carabobo).*

En esta ocasión la ponencia, tomo como eje central de investigación las Organizaciones Públicas, enfocándose en el estudio de caso de la Inspectoría del Trabajo ubicada en el Estado Aragua, en la que la autora quiso indagar sobre el comportamiento organizacional del personal que labora en dicho recinto al servicio del público en el contexto social actual; analizando el impacto del desempeño laboral en la eficiencia y productividad de las actividades, así como en la satisfacción de los usuarios y objetivos institucionales, desde las tres dimensiones conocidas en el comportamiento organizacional (individual, grupal y organizacional), siendo consciente que este no es constante e inamovible ante las diferentes situaciones, y que el mismo varía de acuerdo al actor y a la situación vivida, por lo que es importante considerar el impacto en la gestión ya que es capaz de fortalecerla o debilitarla por la influencia de variables del entorno provocando en los colaboradores desmotivación, descontento, que se observa en el repetitivo ausentismo laboral, incumplimiento de los planes de negocio, como consecuencia de una deficiente comunicación entre la comunidad organizacional.

La investigación planteo objetivos específicos, para responder a la interrogante del estudio, estructurados de la siguiente manera: 1) diagnosticar el comportamiento organizacional que se evidencia en la inspectoría del trabajo de Maracay; 2) determinar la eficacia de los trabajadores de la inspectoría de Maracay en el cumplimiento de las funciones asignadas y 3) resignificar la conceptualización del comportamiento organizacional en la administración pública; para la consolidación de dichos objetivos se ubicó al estudio bajo una metodología descriptiva de campo, con diseño no experimental, en la que se realizó una revisión documental, aplicando los instrumentos para la recolección de datos a 14 trabajadores de la institución que representaron la población objeto de estudio.

A manera de cierre, Parra muestra algunos resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la institución estudiada, encontrando que el 86% de los encuestados considera

que algunas veces la gestión de talento humano es eficiente, algo que influye directamente el comportamiento de los mismo, en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, manejo de conflictos y establecimiento de la cultura organizacional, de igual forma diagnostico que el 50% de los trabajadores perciben que los usuarios que reciben algún servicio en la institución se siente insatisfecho de la gestión ofrecida por el personal que allí laboral, información importante hacer revisada para ser solventada en el menor tiempo posible. Por lo que recomienda reconocer el valor de cada hombre dentro de la institución, como un elemento catalizador del éxito, en paralelo con el mejoramiento de las relaciones entre las líneas de mando a través de una comunicación efectiva, acompañado de planes de beneficios que agregue valor al funcionario que labora en la institución asociados al sistema de salud, sin dejar de lado las auditorias para evaluar la gestión.

#### **SESION 4** **CONFERENCIAS CENTRALES**

**“Sobre las perspectivas de los Estudios Organizaciones en Latinoamérica”**

**“Metodología de la Investigación para las organizaciones. Enfoque postmoderno”**  
*Dra. Laura Angelina Obando. (Universidad de Los Andes).*

La primera ponencia central de la sesión 4, inició con la disertación de la profesora, Laura Angelina Obando, Profesora de la Cátedra de Legislación Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes, en Mérida Venezuela, es Doctora en Ciencias Gerenciales, de la UNEFA, Venezuela, y es miembro activo del Grupo de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), quien indagó sobre la relevancia de la Metodología de la Investigación en los nuevos enfoques de los Estudios Organizacionales.

La Dra. Obando nos presenta primeramente una visión que contrasta el enfoque moderno y postmoderno de las organizaciones que se encuentra presente en esta, y que cada día evoluciona con una complejidad que las convierte cada día en un objeto de estudio, que requiere de análisis y comprensión que es posible encontrar en el claustro de los estudios organizacionales. En una segunda parte Obando introduce a los espectadores en un abordaje metodológico de los paradigmas de investigación, como factor determinante de éxito ante el auge de indagación y exploración de los procesos y componentes organizacionales.

En virtud de la perspectiva omnímodamente de los enfoques y paradigmas de la investigación, se detalla el andamiaje metodológico que fortalece el proceso de intelección de los sujetos cognoscentes, que va en vía de deslastrarse de conductas positivista caracterizadas por el estudio de la productividad y rentabilidad de las organizaciones, tendencia que ha trascendido al estudio de otro tipo de fenómenos que requieren ser entendidos con una visión interdisciplinaria, con esencia ontológica y holística. Dicho andamiaje se encuentra constituido por tres paradigmas establecidos y debatido por grandes filósofos desde la revolución científica hasta nuestros días, conocidos como Positivismo de origen cuantitativo, empiristas, racionalista hacia la deducción, Interpretativismo inclinado por la inducción cualitativa, fenomenológica y el socio-crítico emerge como una respuesta a los dogmas de los paradigmas antes mencionados, buscando despuntar el reduccionismo del positivismo y superar conservacionismo del interpretativismo, siendo auto-reflexivo. Otro factor a considerar en las investigaciones son los enfoques que pueden seguir un paradigma cualitativo que se caracterizan por la interpretación, la comprensión, de los fenómenos observados, haciendo uso de la entrevista y la observación sin influencia matemática, así como también un paradigma cuantitativo que se asocia a la explicación y control a partir de herramientas estadísticas, la aplicabilidad de cada uno dependerá del contexto del constructo observado por el investigador.

Otro elemento que da forma al andamiaje metodológico, es el método el cual se encuentra

estructurado por la Fenomenología, Etnográfico, Historia de Vida y Estudio de caso, entre otros, con la responsabilidad de guiar al investigador en la selección del paradigma explicativo o interpretativo, al mismo tiempo que orienta la argumentación desde la cosmovisión ontológica, epistemológica, axiológica, teleológica y metodológica, en concordancia con las directrices del método científico.

Entre las reflexiones finales, la doctora esquematiza la tendencia metodológica de los trabajos de investigación de los candidatos a doctores, del Postgrado de Ciencias Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes, en Mérida Venezuela, inclinado en un noventa por ciento (90%) por la selección de paradigma interpretativo, enfoques cualitativos y métodos hermenéuticos, y solo un diez por ciento (10%) de los doctorandos ha trabajado con un enfoque alternativo mixto. Por otra parte, destaca el surgimiento de nuevas necesidades que dieron paso a la postmodernidad, donde no solo se busca explicar los fenómenos, sino entenderlos para poder explicarlos, en donde los Estudios Organizacionales cobran relevancia por su flexibilidad y adaptabilidad a cada fenómeno.

**“La perspectiva de los Estudios Organizacionales (EO) con identidad latinoamericana: ¿Hacia dónde vamos como región?”**

*Diego Gonzáles Miranda. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.*

El ponente inicia su presentación con una interrogante ¿Latinoamérica tiene identidad? Una disertación que hace un recorrido, por la historia mundial y su influencia positivista y pragmática de los EO como objeto de estudio. Así es como resalta la importancia que tiene conocer las organizaciones desde su historia, tradiciones, costumbres para poder construir nuevos conocimientos, de allí que la claridad conceptual se muestre como requisito fundamental para comprender los EO, continuando con una de las debilidades que se presentan, como, pretender ser generalizados, unificados y estandarizados, ya que los EO, deben presentar resistencia ante esto por la complejidad epistemológica de las organizaciones, sin embargo también él Doctor Gonzáles, señala a su vez las ventajas de promover los EO para la divulgación académica pertinentes en espacios insipientes en Latinoamérica, y buscar en los estudiantes fortalecer capacidades, habilidades fuera de la formación académica.

Seguido de otra interrogante que deja abierta para la reflexión: ¿qué es una perspectiva organizacional desde Latinoamérica?

Para responder a esta interrogante, la define como una herramienta reproductora de paradigmas y modelos para administrarse, sin que se haya generado un pensamiento propio crítico que permita comprenderlas. Así se sustenta en varios autores como (Collado, 2006), (Gonzáles, Miranda, Ramírez 2017,2020) bajo la introducción de los Estudios Organizacionales en Latinoamérica. Hace énfasis, que los EO son, heterogéneos, fragmentados y diversos, los cuales cambian de acuerdo a cada organización, fenómeno, situación, país. En América Latina no todos los países manejan el tema de los Estudios Organizacionales de la misma forma, Brasil, por ejemplo, lidera las investigaciones, pero para otros aún es un tema nuevo. Por otro lado, unas de las limitantes que se encuentran en la región es la falta de argumentación teórica. Como región también tenemos una ventaja que nos une, la identidad, singularidad y generalidad con pertinencia social, una comunidad de estudio organizacional, una aproximación crítica, que él mismo cuestiona por la preocupación en la formación académica.

Este hilo conductor lleva a formularse las siguientes interrogantes reflexivas ¿los EO son un campo o una disciplina? ¿Son realmente críticos y pluridisciplinarios? Finalmente, González, manifestó que, América Latina se dirige hacia la búsqueda de una identidad propia, que se construya desde una comunidad académica con criterio para la toma de decisiones, pero, con impacto social. Que se construya desde lo comprensivo y con formación en las ciencias sociales.

**“Perspectivas de los Estudios Organizacionales en El Ecuador”**  
*Dr. Efraín Naranjo Borja. (Universidad Politécnica del Ecuador).*

El Doctor Naranjo, inicia con una introducción desde los procesos de desarrollo sustentado en la teoría de modernización, comenzando por Ecuador en el año 1958, cuando nace los campos de la administración con la creación de la carrera y con la Escuela de la Administración Pública en la Universidad Central, y la influencia de teorías exógenas con apoyo de Estados Unidos en la academia y los programas de reforma, así como los bananeros, él muestra como la emigración de grandes influyentes europeos con la II Guerra Mundial con James March, ejercían grandes transformaciones en las ciencias comportamentales desarrolladas en EEUU, pasando por protestas entre 1960 y 1970 y la visión de mercado. Tomando como referentes autores anti *management* como Guerreiro, Tragtenberg, Motta, Freire entre otros con los que sustenta la Perspectiva de los EO en Ecuador, muestra a lo largo de la disertación como Ecuador cuenta con sesenta universidades y Escuelas Politécnicas, cincuenta y cinco por ciento (55%) públicas y cuarenta y cinco por ciento (45%) particulares autofinanciadas y cofinanciadas, de las cuales, cincuenta y dos cuentan con carreras de administración y trescientos cuarenta y tres post grados en administración, sin embargo Naranjo cuestiona la orientación de esas carreras administrativas como funcionalista y con un contenido teórico muy reducido. Exhorta la revisión de teorías clásicas como los pensamientos: universales, administrativos, Latinoamericanos. Y cierra con la recomendación de cambiar el sistema educativo y esclarecer plenamente la vida sobre el interés del mercado.

**“El neoinstitucionalismo sociológico en los Estudios Organizacionales”**  
*Dra. Virginia Rondón de Medina. (Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela).*

En la introducción la ponente comienza con el esquema de su presentación desde la intencionalidad, donde el neoinstitucionalismo tiene un enfoque apropiado a los EO, el propósito revela la importancia de las instituciones formales e informales, el origen surge por el desacuerdo con las teorías de acción racional y teorías neoclásicas instrumentalista, la relación entre la sociología, el neoinstitucionalismo y los EO, ya que causan una sinergia al estar conectados según los aportes de sociólogos, Powell y Di Maggio con los cuales sustenta su presentación. Para Rondón, el Neoinstitucionalismo sociológico, se presenta como una herramienta para los Estudios Organizacionales, que aporta la comprensión y la crítica a las organizaciones, reflejando la pluridisciplinariedad de los EO. Entonces su ponencia muestra el rol de las Instituciones en la sociedad. Finalmente refleja su enfoque en la desconstrucción de narrativas conservadoras que trascienda el concepto tradicional de institución.

**SESION 5**  
**CONFERENCIAS CENTRALES**

**“Relaciones Laborales y RRHH en Tiempos de COVID-19”**  
*Dra Jessica Bayon (España)*

La Dra Bayón nos hace reflexionar sobre el impacto de la COVID-19 en las relaciones labores y el análisis de las propuestas y sugerencias que los diferentes investigadores han lanzado con el fin de paliar la crisis. Destaca que la pandemia ha tenido efectos en la economía mundial y en el empleo, haciendo énfasis en el desconocimiento de diferentes factores que impactarán en gran medida el futuro de las organizaciones, de aquí la importancia de seguir investigando el campo laboral. Para la investigadora cuyo libro se estará publicando en el último trimestre del año 2021 los diferentes factores producto de la COVID-19 exigen a las empresas adaptar sus estrategias de dirección y gestión de personas para que puedan desarrollar con eficacia su actividad normal. De igual forma, señala que debido a que las medidas para hacer frente a la pandemia han sido

distintas en diferentes partes del mundo, la recuperación de la crisis no es inmediata, simétrica ni mucho menos lineal. Hace referencia a una distinción de trabajadores, por una parte, se encuentran los teletrabajadores y por otro aquellos que no pueden teletrabajar por la naturaleza de su actividad. El impacto ha sido potenciado por las pérdidas de empleos, siendo los sectores más afectados: el turismo con pérdidas de casi 62 millones de puestos de trabajo, la aviación con pérdidas del treinta (30 %) de los pilotos y la construcción. A pesar de esto se evidencia un crecimiento en otros sectores como es el caso de la alimentación. La crisis no ha impactado igual en todos los países, por ende, la Dra Bayon realizó una descripción detallada de la tasa de desempleo en el 2021 liderada por España, Brasil, Turquía y Sudáfrica; destaca que las naciones que han abordado mejor la crisis son Japón, Alemania, Polonia y Malta. Otro de los aspectos que afectan los resultados en las organizaciones son los emocionales, porque se evidencia un aumento de estrés, depresión y suicidios en la población laboralmente activa. Para terminar, la Dra Bayón describe los pilares fundamentales para trabajar; en primer lugar estimular la economía y el empleo con reducción o eliminación de impuestos en las pequeñas y medianas empresa; Promover un entorno propicio para las empresas, para lo cual es importante realizar inversiones en educación, capacitación digital, capacitación del capital humano o sistemas de protección social; trabajar en la creación de empleos decentes y prestar atención a la población vulnerable que no solo incluye las personas con discapacidad, sino aquellas con poca formación académica; potenciar economías rurales y desarrollar las competencias específicas y el aprendizaje continuo en las organizaciones. Se hace necesario que haya una gran inversión en educación y orientación profesional, porque se estima la eliminación de una gran cantidad de empleos rutinarios para ser sustituidos por robots; se debe fortalecer el dialogo para no solo generar empleos, sino generar condiciones; realizar apoyo en subsidios sociales o prestaciones sociales.

**“Emprendimiento en tiempos de COVID-19: La experiencia exitosa de Werenbach”**  
*Dr. Andrés J. Arenas (España)*

El Dr Andrés J. Arenas describió el emprendimiento, utilizando como caso de estudio la publicación realizada por la Editorial IGI Global sobre la experiencia exitosa de Werenbach, una empresa dedicada a realizar relojes suizos con materiales no convencionales. Comienza su ponencia señalando los tres aspectos que se deben considerar al momento de innovar que son: la exploración en donde se investiga el entorno, se hace uso de la creatividad y se le da respuesta a la pregunta ¿Cómo sacar un proyecto exitoso?; el segundo aspecto se refiere a la cooperación, respondiendo al quiénes son las personas que pueden ayudar; y por último la innovación para crear nuevos servicios y tecnologías. El Dr. Andrés Arenas enfatizó que los relojes suizos son considerados artículos de prestigio, por ende, con este reloj hay un posicionamiento psicológico inmediato. A pesar de esto era importante resaltar la metodología utilizada por Patrick Hohmann, fundador de Werenbach para desarrollar el artículo y que representa su elemento diferenciador e innovador con respecto a la competencia. Patrick Howmann realiza los relojes con los desechos del cohete Soyuz que se desprenden de vuelta a la tierra y que aterrizan en el desierto de Kazajstán, sin embargo, para recuperarlos, transportarlos a suiza y transformarlos necesitaba de una gran cantidad de recursos económicos, que fueron obtenidos, a través de redes de crowdfunding en tres oportunidades.

El Dr. Arenas destaca la utilización de tecnología *crowdfunding* para obtener recursos para el desarrollo de ideas de emprendimiento y no solo para emergencias médicas, resaltando que en la primera recolección el proyecto de Patrick Howmann logró casi 800.000 dólares, en la segunda recolección un poco más de 200.000 euros brutos y en la última realizada en tiempos de COVID-19 más de medio millón de euros.

**La Satisfacción laboral en las universidades del Ecuador**  
*Dra. Ibett Jácome Lara. (Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador).*

La ponente presentó parte de su investigación doctoral sobre la satisfacción laboral en las universidades del Ecuador, tomando en cuenta que este tema es de gran trascendencia en las investigaciones, adquiriendo gran importancia en los años 1930 y 1940. La profesora realiza una distinción de dos perspectivas de la satisfacción laboral, encontrando la perspectiva afectiva que se refiere a los sentimientos de carácter positivo por realizar un trabajo que le guste. Por otro lado, se encuentra la perspectiva cognitiva que es la evaluación subjetiva de un objeto.

La investigación se basó en las teorías jerárquicas de las necesidades de Maslow en 1943 por determinar cuáles son las principales necesidades de los docentes en las organizaciones, por último, se utilizaron las teorías de motivación, higiene de Herzberg. El estudio lo realizó en la Universidad de Cotopaxi con un enfoque cualitativo, a través del constructivismo y la operacionalización de las variables por medio del MAXQDA en donde las variables como las condiciones del entorno físico, las oportunidades académicas, la satisfacción familiar y la satisfacción personal influyen de forma determinante en la satisfacción laboral. Hace énfasis en la satisfacción personal y la satisfacción familiar como vínculo estrecho con la satisfacción laboral.

Para terminar, señala que la satisfacción laboral no es lo opuesto a la insatisfacción, y no consiguió información que le permitiera concluir que los Docentes de la Universidad sufren de insatisfacción, al contrario, la satisfacción laboral genera felicidad por la gran cantidad de oportunidades sociales y profesionales. Se generó un nuevo concepto de satisfacción laboral y la divide en dos dimensiones, una intrínseca que hace referencia a las tareas del puesto y la percepción de las personas de las personas con respecto al trabajo; y la extrínseca que se refiere a aspectos de la situación laboral como el salario.

**“Identidad Organizacional. Recomendación 198 OIT”**  
*Dra. Minerva Mendoza Paipa (Universidad de Los Andes, Venezuela)*

La Dra. Minerva Mendoza hace una extensa reflexión sobre la evolución de la pandemia en el contexto de las relaciones laborales desde el año 2020 hasta julio del año 2021 y utiliza como base de sus estudios el seguimiento que la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ha hecho desde el llamado al confinamiento. Según la Dra. La Organización Internacional del Trabajo centra su visión en el desarrollo humano, enfocando sus estudios en la revisión y proyección de las relaciones laborales de una forma resiliente, donde claramente se observa transformaciones en las formas regulares de prestaciones de servicio y de producción, pero que según la OIT deben ser inclusivas, resilientes, sostenibles y resistentes, porque la pandemia no tiene fecha de duración. Según la Prof. Minerva Mendoza las relaciones entre empleadores y empleados están lejos de ser inclusivas y resilientes, de aquí la importancia de los planteamientos del investigador Humberto Villasmil que destaca la necesidad de una legislación laboral de emergencia para proteger el empleo y generar auxilios sociales a los trabajadores precarizados. En este sentido, la recomendación 198 de la OIT señala a la identidad organizacional como un aspecto importante para catalogar una relación laboral susceptible de ser protegida por el derecho del trabajo, entendiéndose como la integración de la entidad del sujeto sobre la cual recae el estudio.

**MESA DE TRABAJO 3: “EPISTEME Y ORGANIZACIONES”**

**“La universidad y la pandemia: Apostando a la resiliencia organizacional”**  
*Annelin Díaz (Universidad de Carabobo).*

La Prof. Annelin Díaz nos hace una extensa reflexión sobre los efectos de la pandemia

decretada por la COVID-19 en las organizaciones laborales, principalmente en la Universidad de Carabobo (UC). Empieza su presentación contextualizando que las mayores transformaciones que sufren las organizaciones no están determinadas por los aspectos económicos, sino por las personas, por eso, la importancia de estudiarlas, analizarlas y abordarlas desde los estudios organizacionales. Utilizó como caso de estudio la UC, la cual es una institución que enfrenta condiciones adversas, especialmente de carácter presupuestario, a la cual el Ejecutivo Nacional no le envía los recursos suficientes para cubrir los procesos de docencia, investigación y extensión. Dentro de la investigación se utilizó el modelo Hero para hacer un análisis de las organizaciones saludables y resilientes, teniendo como elementos fundamentales: los recursos o prácticas saludables, empleados saludables y resultados saludables. La UC en este entorno de incertidumbre ha procurado adaptarse de forma positiva a todas las situaciones adversa buscando siempre garantizar la salud integral del personal administrativo, docente y obrero.

**“Aproximación a las organizaciones como sistemas análogos”**  
*María Gabriela Torres (Universidad de Carabobo)*

La presentación estuvo bajo un proceso reflexivo que tejen algunas consideraciones encausadas a una aproximación a la organización como sistema análogo a lo cultural complejo como producto de una revisión bibliográfica fundamentada en una perspectiva crítica. Hace mención sobre las organizaciones como espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción técnicas económicas, la política, la cultura, la emotiva, donde intervienen múltiples actores con intereses propios, construidas sobre diversas estructuras. Asimismo, expone sobre las organizaciones como sistema cultural desde la perspectiva clásica como dimensión específica citando a Morgan 1990 y la perspectiva crítica como producto de un proceso social a través de un ejercicio de poder citando a (García 2009), explica el concepto de cultura por (Morín 1969, citado por Martín 1992) como el sistema que se hace comunicar, dialectizando una experiencia existencial y un saber constituido a través de código.

De igual forma hace mención sobre los elementos del sistema cultural complejo que implica concebir de un nuevo modo de conocer y aprender tanto los individuos como la sociedad, permitiendo vislumbrar la existencia, bajo la interrelación de distintos subsistemas como el organizativo a partir de los cuales es perceptible o cognoscible los elementos y el sistema, pero no simplificable y abordable en su totalidad.

Concluyendo, las organizaciones como sistemas complejos están constituidos, operados y transformados por actores participantes activos y pasivamente en el que interactúan, contrastan y convergen multiplicidad de elementos, factores, dimensiones y lógicas de caracteres biológicos, psíquicos, sociales, políticos, históricos y culturales perceptible y aprehensible mediante la observación y reflexión humana.

**“Entalpia Organizacional”**  
*M.Sc. Adriana Duque (Universidad de Los Andes)*

La ponente presenta su material describiendo lo que es la entalpia “se refiere a la cantidad de calor o energía que se encuentra en un cuerpo, transmisible y dependiente de las leyes de la termodinámica.” Para dar relación a la entalpia con los estudios organizacionales cita a “Gonzales Miranda” con una frase que dice “Los estudios organizacionales no buscará la mejor manera de hacer las cosas, sino que se afirmará que existe múltiples formas de hacerlas. Con esta cita da comienza a explicar la Entalpia en las organizaciones, describe los distintos conceptos de organización célula y organizar, vincula los estudios organizacionales y la visión general y compleja que comparte con las ciencias biológicas con respecto a las bases epistemológicas, En tal sentido, la entalpia organizacional es un todo, es compleja, similitud en su sistema, específica para cada

organismo, es una relación simbiótica, ambas son experiencia (los estudios organizacionales y las ciencias biológicas) y forma de concebir al sujeto. Es así como la similitud en su sistema es de una manera dinámica trasciende más allá del método científico, conocimiento, críticas, motivación y creatividad.

Finalizando, la ponente concluye La metáfora biológica en los métodos de gestión organizacionales se vinculan en el pensamiento sistémico, la estructura humana, las organizaciones complejas, el enfoque holístico, la entalpia y la entropía, la energía y el desgaste de igual forma, la homeostasis como equilibrio. Es por ello que la gerencia intelectual y la emocional tienen la misma importancia en la evolución de las organizaciones.

### **“Ética Valores y Cultura Organizacional”**

*M.Sc. María de los Ángeles Ramírez (Universidad de Carabobo)*

La ponente comienza su exposición definiendo lo que es ética “considerada como una ciencia practica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres que conviven socialmente bajo una serie de normas que le permite ordenar sus actuaciones que el mismo grupo ha establecido, de igual manera la ética es considerada una disciplina que se ocupa de la moral que competen a los actos del ser humano. Cabe destacar que la ponente hace énfasis en la búsqueda de la virtud constante de la vida social, convicción personal, así como menciona que la ética profesional es la base de la fe y la confianza pública.

Dentro de la explicación del concepto de ética la exponente que el concepto de ética pondría a disposición de la sociedad ciudadanos íntegros dispuestos a dar lo mejor de sí mismo en su vida personal profesional y laboral entendiendo el ultimo como la experiencia que tiene el individuo en la ejecución de tareas al cumplimiento de objetivos dentro de cada organización. Como segundo punto describe las organizaciones y como se desenvuelve los hombres dentro de su contexto, es ahí donde la ética marca a las organizaciones, e interviene la teoría de la cultura organizacional, que describe como el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que las distingue de otras, menciona las características básicas que captan la esencia de la cultura organizacional, desglosados de la siguiente manera atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, energía, estabilidad, innovación y riesgo. Cita a Edgar Shein en las dimensiones de la cultura organizacional estas las desglosa en: producciones (estructuras y procesos organizacionales) valores (Conciencia, estrategias, filosofía) y los supuestos (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos), Como conclusión, la cultura es el resultado de la multiplicidad de relaciones e interacciones que el ser humano manifiesta, su estudio permite identificar valores a través de la ética.

### **“El estudio de las organizaciones desde la perspectiva de los sistemas dinámicos”**

*Luis Alexander Sua (Universidad de Los Andes)*

La cuarta ponencia estuvo a cargo del M. Sc. Alexander Sua en la que explica, la comprensión de la administración como sistema, y su relación con los estudios organizacionales, requieren una aproximación pertinente que posibilite recrear una interpretación de sus formas – manifestaciones – interacciones, como trascendencia al enfoque analítico y reduccionista propio de la ciencia tradicional.

En este sentido, proponen un escenario reflexivo, dialógico y programático. Su carácter embrionario instala algunos juicios que pretenden problematizar, más que entregar recetas acabadas. El objetivo fue articular algunos supuestos del enfoque de sistemas para armar de sentido la relación con los estudios organizacionales. El trabajo es estrictamente reflexivo y se instala en una mirada crítica y política, en tanto se concibe los estudios organizacionales como un

saber de profundo impacto social y por lo tanto transformable para el bienestar social.

Hace hincapié en que el enfoque de sistemas, no es nuevo, ha tenido algunos ajustes de tuerca que permiten problematizar con mayor probabilidad comprensiva el sentido de los sistemas sociales. Se asume que la administración se ha configurado como un sistema social muy poderoso para la vida económica moderna y contemporánea.

Pero, como se dijo antes, desde el enfoque reduccionista de la ciencia explicativa, ese poder no queda esclarecido y por el contrario se ve en los estudios organizacionales como un campo estrictamente complejo. Para concluir, en el marco de comprensión, cada línea de pensamiento, escuela u orientación científica tiene sus propios tópicos, componentes, características y requisitos para definir y clasificar un conocimiento como científico. Frente a la multiplicidad del término ciencia, el investigador de las Ciencias Organizacionales debe ubicar dentro del rango de conocimiento, de acuerdo con cada línea de pensamiento.

**“Resiliencia organizacional una postura ante los escenarios de turbulencia en la sociedad”**  
*M.Sc. Weruska Bustamante (Universidad de Los Andes)*

La ponencia estuvo a cargo de la M.Sc. Weruska comienza con su exposición de síntesis curricular. El contenido de la ponencia se orienta sobre la necesidad y capacidad de desarrollar una cultura adaptativa que permita enfrentar las crisis en las organizaciones sin afectar la operatividad y la competitividad de las mismas a través del enfoque basado en Resiliencia. Para su explicación lo hace a través de una interrogante ¿Qué tan vulnerable son las empresas en entornos turbulentos? Su explicación se basa en las actuales disyuntivas de crisis latinoamericana colocando a las corporaciones en una posición de jaque mate, con la participación de la alta gerencia poniendo en práctica sus estrategias hasta superarlas. De allí proviene el incentivo de los estudios organizacionales, los investigadores buscan entender y explicar los procesos vividos, políticos, sociales y económicos que tienen incidencia en el desenvolvimiento de sus operaciones y se ven reflejado en la parte financiera.

Hace hincapié en los riesgos que presentan las empresas y como debe ajustar y adaptarse al cambio de su entorno, la agilidad es una diferencia competitiva de ahí radica como mantenerse en el mercado competitivo. La resiliencia permite transformar el entorno y buscar nuevas oportunidades de negocios, la clave para las adversidades es ser el motor del cambio aplicando la innovación la flexibilidad, el aprendizaje y ser proactivo, se requieren que las acciones sean oportunas y asertivas. Para esto se deben desarrollar la capacidad de visionar, conocer los riesgos y posibles escenarios y en función de ellos ir mitigando para reducir el impacto. Finalizó su exposición citando a Charles Darwin “No es el más fuerte de la especie el que sobrevive, tampoco el más inteligente, es aquel que es más adaptable al cambio”

**“Complementariedad organizacional y sistemas transdisciplinarios bajo la mirada de los estudios organizacionales”**  
*Celena Rodríguez (Universidad de Carabobo).*

Citando a Morín la doctora abre su ponencia, “la diversidad organizacional que se puede observar en los sistemas socioeconómicos y dentro de ello, lo cual implica que cada actor de la cooperación concentra su intervención en los ámbitos en los que más valor añadido puede aportar en relación con los que hace los demás”. Interpreta que los estudios organizacionales son una alternativa en la sociedad actual debido a su adaptación a las nuevas realidades y los vínculos complementarios con las ciencias económicas y sociales permitiendo la comprensión fenomenológica lo que permite un espacio a la dialéctica y la generación del conocimiento.

La complementariedad organizacional la analiza con la figura del engranaje en la que las organizaciones de Venezuela, presentan problemas debido a la situación actual que atraviesa el mundo la cual es parte de esa dinámica cambiante como lo son los sistemas socioeconómicos, a través de un nuevo liderazgo debe enfrentar y jugar su mejor papel, tener fortaleza y ver las oportunidades, evaluando la problemática como un todo de manera holística que permita obtener mejor solución.

Como segundo punto describe los sistemas transdisciplinarios autorregulares citando a Morin 2003 “la transdisciplina es el tejido de eventos, acciones, interacciones, determinaciones, azores, que constituye nuestro mundo fenoménico” Estrategias de investigación integradora que busca la comprensión de nuevos conocimientos a partir del dialogo entre dos o más disciplinas de esta manera su visión es transversal.

Para finalizar, en la actual situación entran en juego los sistemas transdisciplinarios autorregulados donde intervienen múltiples visiones disciplinas, filosofías que deben comulgar junto en pro de nuevos surgimientos, donde los elementos que fluyan sean de carácter humanistas donde se evalúan las situaciones dentro un todo.

## **REFLEXIONES FINALES SOBRE ALGUNAS LAS PREMISAS PRESENTADAS EN LA RED – VEO, 2021**

Las organizaciones a nivel mundial están transformándose de manera rápida lo que lleva a estudios cada vez más diversos y complejos que permiten la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad en cada enfoque o caso de estudio que se presente. En esta mesa de trabajo es evidente dicha transformación pues existe una clara evolución en los Estudios Organizacionales que buscan ser reconocidos, lograr legitimidad en la solución de las demandas sociales, políticas y económicas desde investigaciones de tipo cualitativas, siendo esta un recurso válido y reconocido hoy en día como un instrumento de recolección de datos que permite un acercamiento al objeto de estudio y su actor principal “el hombre”

Cabe destacar que este momento de la Red-VEO consolida este tipo de investigaciones, además de crear antecedentes y proporcionar datos para futuros estudios sobre el sujeto, el poder, la calidad, los cambios de conducta, la cultura organizacional, la ética, el discurso, organizaciones transformadoras y complejas que son parte del presente y futuro de Organizaciones más saludables, con calidad pese a la complejidad del mundo interconectado y aislado a la vez. Para cerrar haremos mención a una frase épica de la Dra. Miriam Escobar. “La calidad de los Objetos depende de los Sujetos” así prevalecen las organizaciones medidas en la calidad y bienestar que prestan a la sociedad.

Ahora bien, como se observó en las ponencias correspondientes a la “contabilidad, trabajo y organización” de la sesión 3 y la sesión 4 “Sobre las perspectiva de los estudios organizaciones en Latinoamérica” los Estudios Organizacionales, se han constituido como una alternativa para el análisis de fenómenos y la generación de conocimiento organizacional de vanguardia en las Ciencias Sociales, así como para la construcción de propuestas de solución a los problemas vinculados al contexto organizacional (Ramírez, *et.al.* 2015).

Al dejar de lado la rivalidad funcional en América Latina respecto a los EO, permitirá complementar la formación de los administradores al estudiar la organización pues ya sería una responsabilidad de todos los profesionales con distintos enfoques abordar el fenómeno, lo que aporta en la construcción de un nuevo paradigma organizacional. Esto guiará a nuevas generaciones a tomar nuevos estilos de dirección, pues se está en presencia de personas con necesidades diferentes que requieren ser cubiertas de forma adecuada, ya que sus intereses sociales dependen de la organización en la cual estén insertos, al igual que los sentidos atribuidos a

las acciones humanas, enalteciendo el valor de cada hombre dentro de la institución, como un elemento catalizador del éxito.

En estas presentaciones se mostró la transdisciplinariedad de todos los profesionales, no solo por ser administradores sino porque un nuevo paradigma siempre será necesario fomentar, los análisis críticos no siempre deben ser negativos, dentro de las organizaciones sino que debe promoverse las capacidades, habilidades de cada quien para formar académicamente gente pensante, el área de la salud por ejemplo no termina de nacer en los estudios organizacionales, tema como la seguridad alimentaria deberían formar parte de los EO, por su complejidad e impacto social, un nuevo sistema educativo como lo referían los ponentes González y Naranjo es urgente a la luz de las nuevas necesidades, entonces ubicar nuevos enfoques dentro de los EO será necesario para esclarecer nuevamente la vida sobre el mercado.

Finalmente, la producción de nuevos conocimientos, seguirá siendo un verdadero reto para las nuevas generaciones. Por ello la importancia de seguir fomentando los EO desde varios enfoques, para que de forma integral se conozca todos los aportes que se puede generar y así ampliar la divulgación del conocimiento que incentiven la explicación de los fenómenos, su interpretación, comprensión, en donde los estudios organizacionales cobran relevancia.

*Esta versión electrónica de **Sapienza Organizacional** se realizó cumpliendo con los criterios y lineamientos establecidos para la edición electrónica en el **Año 8, N° 16**, publicada en el repositorio institucional saberula  
Universidad de Los Andes – Venezuela  
[www.saber.ula.ve](http://www.saber.ula.ve)  
[info@saber.ula.ve](mailto:info@saber.ula.ve)*

**Fecha de Publicación: 14/10/2021**