



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIAL TRANSFORMACIONAL

UN ENFOQUE CUÁNTICO Y SISTÉMICO PARA
LATINOAMÉRICA

Rubén Argenis Castillo Oropeza
Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo
Guillermo Marín Balcázar
Amaire Josefina Mora Guerrero
Alberto José Cadevilla Soto

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIAL TRANSFORMACIONAL

UN ENFOQUE CUÁNTICO Y SISTÉMICO PARA
LATINOAMÉRICA

Rubén Argenis Castillo Oropeza
Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo
Guillermo Marín Balcázar
Amaire Josefina Mora Guerrero
Alberto José Cadevilla Soto

Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa
y la microempresa del Estado Carabobo, adscrita a la Facultad
de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

©Universidad de Carabobo
2024

Planificación estratégica gerencial transformacional: un enfoque cuántico y sistémico para Latinoamérica. Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1era ed. Valencia, Venezuela. 2024

138p.

1. Planificación estratégica – Gestión de empresas – Aprendizaje organizacional – Teoría de sistemas.

Primera edición, 2024

© Centro de investigación de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Autores: Rubén Argenis Castillo Oropeza, Neyda Mercedes Ibañez de Castillo, Guillermo Marín Balcázar, Amaire Josefina Mora Guerrero y Alberto José Cadevilla Soto.

Diseño de portada: Neyda Mercedes Ibañez de Castillo y Miguel José Mujica Areurma

Diagramación y Montaje: Neyda Mercedes Ibañez de Castillo

Editado por: © Fondo Editorial FaCES Universidad de Carabobo

Depósito Legal: CA2024000246

ISBN Electrónico: 978-980-233-876-4

Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

© Universidad de Carabobo

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de arbitraje por colaboradores expertos en el tema, lo que permitió la selección. Esto representa las contribuciones de Profesores e Investigadores acreditados del Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y provenientes de instituciones universitarias nacionales e internacionales, empresas, e investigadores adscritos a las líneas de investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales, así como de sus líneas de investigación operativas: Epistemología de las Ciencias Administrativas, Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, y estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la Competitividad en el nuevo entorno organizacional, líneas que pertenecen al Centro de Investigación y desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo-CIDPyMESMicro, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Líneas avaladas por la Dirección de Investigación de esta Facultad y por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo, por el Consejo de Facultad y por el Consejo Universitario para la constitución formal del CIDPyMESMicro como centro de investigación de la Universidad de Carabobo.

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





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AUTORIDADES**

Prof. Jessy Divo de Romero
Rectora

Prof. Ulises Rojas
Vicerrector Académico

Prof. José, Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Prof. Pablo Aure
Secretario



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian
Decano

Dra. Neyda Ibañez
Directora de Investigación y Producción
Intelectual-Campus Bárbula

Dra. Paola Lamenta
Directora Escuela de Administración
Comercial y Contaduría Pública- Campus Bárbula

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

Dra. Ana Belmonte
Directora de la Escuela de Economía
Campus Bárbula

Prof. Pavel Oropeza
Director de Ciclo Básico
Campus Bárbula

Prof. Bruno Valera
Director de extensión-Bárbula

Dr. Williams Aranguren
Director de Postgrado-Bárbula

Dra. Neirys Soto
Directora de Infacies-Bárbula

Prof. Maricarmen Ravelo
Directora de docencia y desarrollo
curricular- Campus Bárbula



**Centro de investigación de la pequeña y mediana
empresa y la microempresa del Estado Carabobo**
cidpymesmicro@uc.edu.ve

Creación en Sesión Ordinaria N° 1674 fecha 01-10-
2012.

Oficio N° CU 026-1674-2012 de fecha 01-10-2012

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo
Coordinadora general

Dr. Miguel Mujica Areurma
Coordinador ejecutivo

Dr. Wilfredo José Camacaro Tovar
Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias
Administrativas

Dr. Leonardo Villalba González
Línea de Investigación La Estructura y Cultura
Empresarial como Factor Estratégico y la
competitividad, en el Nuevo Entorno Organizacional

Dra. Dalia Correa Guía
Línea de investigación Gerencia de Empresas y
Organizaciones Turísticas y de Hospedaje

Dra. Zoraida Linarez Ríos
Línea de Investigación Gerencia en Neurociencias
aplicada a las Empresas y a las Organizaciones

Dra. Neyda Ibañez
Línea de investigación Estudios Teóricos y de
Aplicación para la Producción de Conocimiento en
las Ciencias Administrativas, Económicas y
Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales

Dr. Miguel Mujica Areurma
Línea de Investigación Gestión de la Pequeña, la
Mediana y la Microempresa

**Todos los capítulos de este libro, han sido objeto
de arbitraje por colaboradores expertos en el
tema, lo que permitió la selección.**



Centro de Investigación y desarrollo de la Pequeña y
Mediana Empresa y la Microempresa del estado
Carabobo-CIDPyMESMicro, adscrita a la Facultad
de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad
de Carabobo.



CIDPYMESMicro
FACES UC



**Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIAL TRANSFORMACIONAL

UN ENFOQUE CUÁNTICO Y SISTÉMICO PARA
LATINOAMÉRICA

©Universidad de Carabobo
2024

DEDICATORIA

*A nuestros Estudiantes de pregrado, postgrado y doctorado
A nuestros Colegas Profesores o Maestros que comparten el reto
de la Investigación y Extensión en los Claustros Universitarios tanto
de Venezuela como de México, especialmente de la Universidad
de Carabobo en Valencia, Carabobo, Venezuela,
de la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez,
Ciudad Juárez, México, y de la
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora” en Guanare, Portuguesa, Venezuela.*



CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Prólogo | 13 |
| Presentación | 15 |
| Introducción | 17 |
| Primera Parte | |
| <i>Elementos teóricos para la praxis gerencial de las organizaciones latinoamericanas</i> | 19 |
| 1. Capítulo primero: Elementos Teóricos para la Praxis Gerencial de las Organizaciones Latinoamericanas | 21 |
| 1.1 Mecánica Cuántica | 21 |
| 1.2 Paradigma Emergente | 25 |
| 1.2.1 Nuevos Enfoques en Psicología | 28 |
| 1.2.2 Nuevos Enfoques en Medicina | 29 |
| 1.2.3 La Capacidad de Creación en el Marco de la Neurociencia | 31 |
| 1.2.4 Formas de pensar en la humana condición y emprendedores con pensamientos complejos | 32 |
| 1.2.5 Surgimiento de la Ecología en el Ser Humano | 34 |
| 1.2.6 Nueva economía sistémica: Lo hipercomplejo tecnológico | 36 |
| 1.3 Teoría del Caos | 42 |
| 1.4 Teoría de la Complejidad | 44 |
| 1.4.1 Práctica gerencial | 45 |
| 1.4.2 Práctica gerencial del Benchmarking | 48 |
| 2. Capítulo segundo: Evolución Filosófica del Pensamiento Gerencial para Conformar los Principios Generalmente Aceptados (PGA) | 51 |
| 2.1 La Filosofía en el Siglo XIX | 51 |
| 2.2 Tendencias Actuales: La Fenomenología de Husserl | 54 |
| 2.3 Teoría de los Valores | 54 |
| 2.3.1 Ética, Normas y Valores | 56 |
| 2.3.2 Práctica Gerencial de la Gestión de la Diversidad cultural | 58 |
| 2.3.3 Práctica Gerencial de la Gestión del Conocimiento | 60 |
| 2.3.4 Práctica Gerencial de la Responsabilidad Social Empresarial | 62 |
| 3. Capítulo tercero: Del pensamiento estratégico a la planificación gerencial integral con dimensiones del desarrollo sostenible | 67 |
| 3.1 Teoría de la prospectiva | 67 |
| 3.1.1 Práctica Gerencial de la Planificación Estratégica y Pensamiento Estratégico | 77 |
| 3.1.2 Práctica Gerencial del Capital Social | 83 |
| 3.1.3 Práctica de la Gerencia Situacional | 84 |
| 3.1.4 Práctica Gerencial del Desarrollo Sostenible | 86 |

| | |
|--|------------|
| Segunda parte | |
| <i>Dimensiones para la planificación gerencial transformacional en las organizaciones latinoamericanas</i> | |
| | 90 |
| 4. Capítulo cuarto: Esquema de problemas potenciales valores, integración latinoamericana y desarrollo social | 91 |
| 4.1 Problemas potenciales valores, integración latinoamericana y desarrollo social | 92 |
| 4.2 Individuo..... | 92 |
| 4.3 Político | 92 |
| 4.4 Económico..... | 92 |
| 4.5 Social..... | 92 |
| 4.6 Ambiente | 92 |
| 4.6.1 Deuda Ecológica por Deuda Externa..... | 92 |
| 4.6.2 Pobreza y el Medio Ambiente..... | 93 |
| 4.7 Educación..... | 93 |
| 4.8 Religioso..... | 93 |
| 4.9 Tecnológico..... | 94 |
| 5. Capítulo quinto: Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas | 97 |
| 5.1 Método para leer el perfil de las organizaciones latinoamericanas..... | 97 |
| 5.1.1 Hipercomplejidad..... | 97 |
| 5.1.1.2 Nivel cognoscitivo..... | 97 |
| 5.1.1.1.1 Recursivo..... | 97 |
| 5.1.1.1.2 Hologramático..... | 98 |
| 5.1.1.1.3 Dialógico..... | 98 |
| 5.1.2 Nivel emocional | 98 |
| 5.1.3 Imagen emocional | 98 |
| 5.1.4 Nivel conductual | 102 |
| 5.1.5 Imagen corporal en las organizaciones latinoamericanas..... | 102 |
| 5.1.5.1 Misión de vida de las organizaciones latinoamericanas..... | 103 |
| 5.1.6 Imagen psicológica..... | 103 |
| 5.1.7 Imagen ideológica..... | 109 |
| 5.2 Planificación estratégica gerencial transformacional (PGT) | 108 |
| Conclusiones | 119 |
| Referencia | 122 |

Índice de cuadros

| Contenido | pp. |
|---|------------|
| Cuadro 1 Experimento con 500 profesores desde la Universidad en Japón | 25 |
| Cuadro 2 Visión de la organización como sistema | 47 |
| Cuadro 3 Hipótesis de un escenario, condiciones | 69 |
| Cuadro 4 Pasos para la elaboración de un escenario, según Jennifer Jarrat | 72 |
| Cuadro 5 Pasos para la elaboración de un escenario, según Eleonora Massin | 72 |
| Cuadro 6 Pasos para la elaboración de un escenario, según Michel Godet | 73 |
| Cuadro 7 Pasos para la elaboración de un escenario, según Peter Schwartz | 73 |
| Cuadro 8 Pasos para la elaboración de un escenario, según Francisco Mojica | 74 |
| Cuadro 9 Métodos cuantitativos | 75 |
| Cuadro 10 Métodos cualitativos | 75 |
| Cuadro 11 Triángulo Griego | 76 |
| Cuadro 12 Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas | 94 |
| Cuadro 13 Estados de las emociones | 99 |
| Cuadro 14 Escenarios de los cuatro territorios emocionales | 100 |
| Cuadro 15 Mapa del poder empático | 108 |
| Cuadro 16 Escuelas ideológicas | 109 |
| Cuadro 17 Imagen ideológica de las organizaciones latinoamericanas. El ser | 110 |

PRÓLOGO

El libro "Planificación Estratégica Gerencial Transformacional: Un Enfoque Cuántico y Sistémico para Latinoamérica" se erige como una obra innovadora y profundamente relevante, que responde a los desafíos del entorno actual en América Latina, con especial enfoque en el estado Carabobo, Venezuela. En un contexto donde las organizaciones se ven cada vez más influenciadas por la globalización, las disrupciones tecnológicas, y la necesidad de un desarrollo sostenible, los autores proponen una reestructuración radical del pensamiento gerencial. Esta obra nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de integrar nuevos paradigmas que trascienden la simple aplicación de modelos gerenciales tradicionales, planteando un enfoque transformacional que es a la vez cuántico, sistémico y profundamente humano.

El trabajo colectivo de Rubén Argenis Castillo Oropeza, Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo, Guillermo Marín Balcázar, Amaire Josefina Mora Guerrero y Alberto José Cadevilla Soto, es un testimonio del poder del pensamiento colaborativo y transdisciplinario. A través de sus investigaciones, han logrado entrelazar la mecánica cuántica, la teoría de la complejidad y la anticipación científica para ofrecer soluciones adaptadas a las características únicas de las organizaciones latinoamericanas. Esta propuesta desafía las formas convencionales de gerenciar, abogando por una planificación estratégica que no solo aborde las realidades actuales, sino que también anticipe los cambios venideros desde una visión de la transcomplejidad y la interdependencia sistémica.

Uno de los elementos más destacables de esta obra es su capacidad para situar al ser humano en el centro de la estrategia gerencial. Los autores reconocen que en un mundo cada vez más dominado por la tecnología, es imperativo recordar que las organizaciones son sistemas vivos, compuestos por individuos cuyas emociones, decisiones y capacidades de innovación son el motor del cambio. En este sentido, la obra no solo es un tratado teórico de la planificación estratégica, sino también una reflexión sobre el papel de las personas en la transformación organizacional. A través de conceptos como la "ecología del ser" y el "capital humano cuántico", el texto se adentra en las interacciones entre lo visible y lo invisible, entre lo micro y lo macro, para explicar cómo las organizaciones pueden y deben adaptarse a un entorno impredecible y caótico.

La obra también resalta el papel crucial de la anticipación y la prospectiva como pilares para la planificación estratégica en un mundo en constante cambio. Los autores nos invitan a repensar la manera en que se construye el futuro de las organizaciones, no desde una óptica estática, sino desde una perspectiva dinámica, capaz de prever y gestionar las múltiples dimensiones de la realidad organizacional, tales como lo político, lo económico, lo social, lo ambiental y lo tecnológico. En este sentido, la obra se convierte en una guía imprescindible para quienes buscan diseñar organizaciones resilientes, flexibles y capaces de prosperar en medio de la incertidumbre.

Asimismo, es importante destacar que este libro no solo es relevante en el ámbito académico, sino que tiene una clara aplicación práctica. Los modelos y herramientas propuestos por los autores permiten a los líderes empresariales y gerenciales latinoamericanos afrontar los desafíos de manera más consciente y estratégica, integrando el conocimiento científico más avanzado en la toma de decisiones. Desde la mecánica cuántica hasta la teoría del caos, pasando por el concepto de

transcomplejidad, cada capítulo ofrece una nueva perspectiva para interpretar y mejorar las prácticas gerenciales en contextos de alta complejidad.

Por otro lado, el enfoque cuántico y sistémico expuesto en este libro también aborda la importancia de la responsabilidad social, el desarrollo sostenible y la competitividad en el entorno global actual. En un momento en que América Latina enfrenta grandes desafíos estructurales y económicos, los autores proponen un modelo gerencial que no solo busca el crecimiento empresarial, sino que también fomenta la equidad social y el respeto por el medio ambiente. Este enfoque es particularmente relevante para Venezuela y el estado Carabobo, donde las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) juegan un papel fundamental en el desarrollo económico local.

El libro nos invita a mirar más allá de los enfoques convencionales y a abrir nuestras mentes hacia un paradigma más amplio, en el que las organizaciones son concebidas como sistemas complejos, interrelacionados y sujetos a las leyes de la incertidumbre y el cambio. Nos desafía a abrazar la complejidad y a utilizarla como una fuente de innovación y crecimiento. En este sentido, la obra contribuye a la construcción de una visión más holística de la gerencia, donde se fusionan la ciencia, la filosofía y el pensamiento estratégico para ofrecer soluciones que respondan a las necesidades del siglo XXI.

Con un enfoque equilibrado entre lo antropológico, lo sociológico y lo científico, este libro representa un aporte fundamental al campo de la gerencia en América Latina. Es un texto motivante, que no solo enriquece el conocimiento académico, sino que también inspira a los líderes empresariales a transformar sus prácticas gerenciales desde una perspectiva cuántica, sistémica y transformacional. Sin duda, se trata de una obra que marcará un antes y un después en el campo de la planificación estratégica y que promete convertirse en un referente indispensable para las futuras generaciones de gerentes y líderes organizacionales.

Dr. Samuel Isaías Acevedo Torres, PhD.

Profesor – Investigador. Contador Público, Licenciado en Administración, Abogado. Especialista y Magíster en Derecho Tributario, en Ciencia Política (Gerencia Pública), Ph.D en Economía y Administración Pública, postdoctor en Ciencias de la Educación y en Ciencias Económicas y Sociales. ORCID [0000- 0002-1505-6117](https://orcid.org/0000-0002-1505-6117)

PRESENTACIÓN

Planificación estratégica gerencial transformacional: un enfoque cuántico y sistémico para Latinoamérica.

Coordinadores del equipo administrativo del CIDPyMESMicro

El presente libro surge de las inquietudes de nuestros estudiantes y de la interacción de un grupo de investigadores adscritos al Centro de Investigación y Desarrollo de las pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en Venezuela, en conjunto con investigadores de la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, en México, y de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en Guanare, Portuguesa, Venezuela; quienes sumaron esfuerzos con sus investigaciones en procura de solventar y despejar algunos vacíos en la planificación estratégica, que necesita de su contextualización en América Latina, en su metodología, axiología, teleología, y filosofía, así como también adecuando a la episteme ante la modernidad líquida y las disrupciones tecnológicas exacerbadas en estos tiempos.

Estas interacciones e intercambios con nuestras redes colaborativas del conocimiento forman parte de las actividades expresadas en los enunciados estratégicos de la Línea Oficial de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente al CIDPyMESMicro, como actores de las múltiples hélices de innovación, para una discusión dialógica permanente en aras de una idónea sustentabilidad social, económica y cultural constituidos en redes inteligentes de los saberes, al recrear el saber en Administración dentro de una concepción de la transdisciplinariedad, la complejidad, la complementariedad y el pragmatismo.

Otro de los elementos diferenciadores de esta obra está en el procedimiento que parte de las definiciones que tiene la característica intrínseca de ser a-histórico, es decir, de no considerar el desarrollo de los conceptos, de comprenderlos como fijos de una vez y para siempre, y no en constante cambio a través del desarrollo histórico. Un procedimiento como ese no permite, por tanto, comparar adecuadamente las diferentes nociones de los conceptos entre las diferentes épocas históricas. Además, por lo general los estudios que inician con definiciones, y particularmente los estudios sobre administración, no tienen en cuenta para esas definiciones el aspecto ontológico de la disciplina en cuestión; es decir, las definiciones no se relacionan con el tipo de objeto de estudio al cual se avoca esa disciplina.

Este es un aporte a la difusión de las discusiones, sobre los principios de la tolerancia y complejidad del pensamiento y centradas en la promoción del cambio epistémico y paradigmático en las Ciencias Administrativas y en los estudios de las Organizaciones, apoyando de este modo, el esfuerzo de los Investigadores en el Campo Académico como del Empresarial e Instituciones desde su cosmovisión para servir de instrumento útil para enriquecer las investigaciones de los

estudiantes, y en general a la comunidad científica y que pueden disfrutar muchas familias, incluso una buena excusa para crear un vínculo de discusión sobre la Planificación estratégica y un excelente tema para llevar una conversación personal o en redes sociales educativas. Confiamos que este libro pasará a ser un clásico en las bibliotecas digitales y un buen material de estudio en universidades. Esto se debe a la riqueza tanto en información que brinda, como en el aporte a la Administración que ofrecen los autores.

**Coordinadores del equipo administrativo del Centro de Investigación
y Desarrollo de las pequeña y mediana empresa y la
microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo
Venezuela**

INTRODUCCIÓN

Este trabajo aborda una aproximación a la teoría de la mecánica cuántica y del paradigma emergente para las organizaciones latinoamericanas, desdibujado por la óptica del ser; siendo así, Martínez (2005) afirma que “No solamente estamos ante una crisis de los fundamentos del conocimiento científico, sino también filosófico y, en general, ante una crisis de los fundamentos del pensamiento” (p.17).

Por ello, se hace necesario introducir los elementos teóricos de la realidad compleja y caótica en la praxis gerencial de las organizaciones abriéndose paso ante diversos paradigmas, produciendo de esta forma, una ruptura epistemológica hacia el deber ser de las mismas, por lo que es necesaria la visión prospectiva fundamentada en valores, como principios generalmente aceptados por las sociedades latinoamericanas.

Bien es cierto, que el modelo económico y social se agota o no parece ser suficiente para encontrar respuestas para ello, lo que se ha traducido en incertidumbre y han hecho surgir nuevos paradigmas para crear ciencia, donde todavía nos encontramos debatiendo entre lo mecánicamente predeterminado, fijo y lineal, a un paradigma mucho más abierto, flexible, holístico y ecológico que exige un esfuerzo de todos.

Ese paradigma emergente requiere cambios en la forma como concebimos el mundo de vida, con nuestros pensamientos y valores, lo cual involucra abordar los planes estratégicos para las organizaciones con carácter transformacional, pues es indudable que se encuentran insertas en un mundo complejo, que incide inevitablemente en modificaciones en las dimensiones del individuo, en lo económico, político, social, ambiental, religioso, tecnológico y muchos otros.

Ante esta realidad inexorable, se tratará de contribuir a crear una nueva conciencia, cambios de discurso, que admitan gestar la posibilidad de un paradigma emergente basada en la armonía y como fin la felicidad del individuo.

De esta manera, podemos afianzar lo expuesto hasta el momento con la definición de paradigma emergente de Martínez (ob. Cit.), quien lo establece como la “transformación

fundamental de nuestros modos de pensar, percibir y valorar” (p.20), por lo que siempre se nos obliga a cuestionar la forma de hacer y pensar.

Por ello, se iniciará a cuestionar la herramienta de la planificación estratégica para construir una planificación estratégica gerencial transformacional (PGT), acuñado por Samuel Acevedo Phd. (comunicación personal, 20 de septiembre de 2008). Este PGT se desarrollará para las organizaciones latinoamericanas, en aras de edificar un futuro deseable de convivencia feliz, armónica, sostenible y sustentable.

Ante esto, la idea primordial de este trabajo, está en realizar un diseño de un planificación estratégica gerencial transformacional para las organizaciones latinoamericanas involucrando algunas dimensiones basadas en los principios generalmente aceptados (PGA) en la realidad social, que consolide la gestación prospectiva de una nueva forma de abordar la planificación gerencial, sustentado en algunas teorías y prácticas gerenciales, que, al menos teóricamente, contribuyan a abrir los caminos hacia una nueva teoría de la planificación.

Para ello, se pretende abordar el estudio desde una perspectiva interpretativa, dentro del paradigma inductivo-interpretativo con una concepción hermenéutica, dada su naturaleza. En otras palabras, es una investigación eminentemente teórica enmarcada en la perspectiva cualitativa. Se considera de este tipo por cuanto se afronta y analiza un área problemática *-con su debida delimitación-* por medio de una indagación y revisión de naturaleza teórica-reflexiva y de una manera sistematizada a través del uso de fuentes documentales.

PRIMERA PARTE:

ELEMENTOS TEÓRICOS PARA LA PRAXIS GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS



Capítulo primero:

Elementos Teóricos para la Praxis Gerencial de las Organizaciones Latinoamericanas

*“Necesitamos civilizar nuestras teorías, o sea una nueva generación de teorías abiertas, racionales, críticas, reflexivas, autocríticas, aptas para auto-reformarnos.”
(Morin, 2000, p.37)*

En esta sección se denotan algunas teorías con la finalidad de servir de orientación y apoyo a la propuesta de una planificación estratégica gerencial transformacional para las organizaciones latinoamericanas, en la búsqueda de construir un futuro deseable basado en la armonía y felicidad sustentable.

1. Mecánica Cuántica

Hace casi cien años comenzaron a surgir los conceptos de la cuántica, pero aún sigue siendo un misterio para la mayoría de las personas lo que pudiera ofrecer la teoría cuántica ante preguntas que todavía no tienen respuestas claras dentro de lo visible.

Remontándonos a principios del siglo pasado, el nobel alemán Max Planck (citado en Bohr, 1988) descubre “el llamado cuanto de acción, que impone a cada proceso atómico individual un elemento de discontinuidad extraño por completo a los principios fundamentales de la física clásica, según la cual todas las acciones deben variar de manera continua”. (p.54)

La diferencia, entre la física clásica y la cuántica la expresa Galíndez y otros (2007) como aquella donde el movimiento de objetos macroscópicos es obtenido con una precisión cercana a la exactitud (causa-efecto), mientras que en la física cuántica se explica el mundo microscópico con un margen de incertidumbre.

Entre los trabajos fundamentales de la teoría cuántica se tienen los de Planck, Heisenberg, Schrödinger y Dirac. En los estudios de Heisenberg (citado en Galíndez y otros, ob. Cit.) establece que:

...para pares de valores de cantidades físicas, que llamamos conjugados, tales como el momentum o cantidad de movimiento, la velocidad, y la posición, para las entidades cuánticas como los electrones, protones, hasta formar el átomo, etc., no

se pueden obtener tales valores precisos, de dichas variables conjugadas, simultáneamente. Es decir, si se pudiera detectar con precisión la ubicación o posición de un electrón, en ese mismo instante, no podríamos tener un valor preciso para la velocidad. (pp.19-20)

Por lo que Heisenberg, siguiendo las ideas previas de Max Planck, logro explicar el principio de indeterminación o incertidumbre, refutando que la trayectoria de un cuerpo en movimiento al no poder seguir en línea recta según el espacio euclidiano. Esto se manifiesta en Galíndez y otros (ob. Cit.)

Durante tiempos inmemoriales, la trayectoria había sido definida como el camino a lo largo del cual un cuerpo se mueve a través del espacio...Nadie dudaba que esta era la mejor descripción de movimiento y que mediante la reducción de los errores experimentales de medición de las coordenadas y la velocidad de la partícula que se mueve, podríamos llegar a una descripción exacta del movimiento. Heisenberg decía que esto sólo era cierto en un mundo donde gobiernan las leyes de la mecánica clásica, pero no en un mundo cuántico, es decir, en un mundo sujeto a tomar en cuenta la más mínima interacción por infinitesimal que esta fuera y tomar en cuenta la más mínima micro partícula e, incluso, ondas invisibles. (p.23)

Es por esta razón que en el mundo cuántico fue necesario desarrollar otro método para describir el movimiento de las partículas, surgiendo la función de onda de Schrödinger, quien basado en las conclusiones de De Broglie introdujo una ecuación diferencial, que alcanzó a describir los aspectos cuánticos del sistema.

Por otro lado, Galíndez y otros (ob. Cit.) expresan que Dirac desarrolló la teoría del operador o algebra cuántica para interpretar los conceptos de la teoría especial de la relatividad y cuya solución matemática de sus ecuaciones condujeron a la necesidad de la existencia de una nueva partícula de iguales características que el electrón pero con carga positiva, fue así como predijo la existencia de la antimateria, lo cual fue corroborado por Anderson en 1932, descubriendo el positrón o anti-electrón; siendo el primer paso para relacionar la teoría cuántica con el plano antimateria.

De esta manera, cambió la visión mecanicista del mundo, dado que se logró fundamentar que a escala cuántica la energía no puede fluir continuamente, sino que se transmite en micro partículas a modo de saltos, en contraposición a la teoría de la física causal por su linealidad de pensamiento

racional, abocada a lo visible para su comprobación a través de todo aquello que se puede pesar, tocar y medir.

Ello ha trastocado el pensamiento entre lo eterno (invisible) y lo perecedero (visible), asimilando al alma con la energía que impulsa al espíritu, es decir, lo eterno, mientras que, al cuerpo con la masa, siendo inestable y perecedera. Tal es así, que todo nuestro cuerpo físico y todo su sistema, órganos, células, están construidas a base de átomos, aminoácidos, proteínas, moléculas, poseen fracciones electrón-voltio que pueden provocar cambios en nuestras emociones.

De allí, que las ondas invisibles que representan los resultados de interacciones entre las partículas subatómicas o partículas cuánticas podrían afectar a nuestro cuerpo físico, para dar explicaciones a fenómenos que están fuera del contexto de lo visible. En este sentido, se afirma que el capital humano conforma la existencia de la organización y, por ende, éstas se verán afectadas de igual manera.

En este orden de ideas, la física cuántica podría aclarar el espíritu de las organizaciones, asociando su alma con la energía, al espíritu con la eternidad del tiempo y al cuerpo con la masa, puesto que las interacciones subatómicas de las organizaciones como sistema humano se pueden describir cuánticamente y así interpretar de esta forma la recepción de señales y las interacciones del capital humano que generan cambios en la organización. Es de destacar que Heisenberg (citado en Fernández-Pirla, 1999) comenta al respecto:

Una sola partícula y un solo ‘quanto’ de energía sean suficientes para introducir ciertos cambios y poniéndolo en relación con el llamado *efecto mariposa* por el que se admite que pequeños cambios en una variable del sistema pueda producir grandes efectos en todo el sistema (p.36)

De acuerdo a la cita anterior, se vislumbra la visión compleja de nuestro mundo de vida, donde todo está relacionado; por ello, se puede decir que la realidad exige ir más allá de la fragmentación (unidisciplinaria) a lo transdisciplinario en todas las dimensiones que abarcan a las organizaciones. Bien comenta, Martínez (2003) al expresar:

... ‘todo está relacionado con todo’ y, por ello, puede ser impredecible, violento y dramático; un pequeño cambio en un parámetro puede hacer variar la solución poco a poco y, de golpe, saltar a un tipo totalmente nuevo de solución, como cuando, en la física cuántica, se dan los ‘saltos cuánticos’, que son un suceso absolutamente

impredecible que no está controlado por las leyes causales, sino solamente por las leyes de la probabilidad. (pp.127-128)

Pues, la fragmentación ha sido incapaz por sí sola de comprender las realidades complejas, las interrelaciones y las interconexiones de lo que Husserl (1992) denomina como “Lebenswelt o mundo de la vida” (p.19). Siendo así, esto demanda un estudio profundo y autocrítico de lo cotidiano, de sus múltiples dimensiones interactuantes (cultural, política, económica, social, educativa, religiosa, antropológica, tecnológica, entre otras), donde no existe una linealidad perfecta.

Por ello, se puede decir que se requiere del cuestionamiento de las posiciones adoptadas y rutinarias con una mente abierta para percibir y descubrir el mundo de las organizaciones y así comprender el discurso y los símbolos aceptados por las mismas, para poder realizar una planificación estratégica gerencial transformacional sujeta a su episteme.

De allí se desprende que la mecánica cuántica pudiera ofrecer respuestas ante preguntas que aún no tienen respuestas concretas dentro de lo visible, por ende, toda la energía que recibimos de esas micro partículas subatómicas pueden afectar a nuestro cuerpo físico y este a su vez a toda la naturaleza, como parte del sistema, dado que cuando un agente de cambio se dirige a un subsistema, en virtud de los citados vínculos de interdependencia, corre indirectamente el riesgo de afectar a otros subsistemas.

Ejemplo de ello, lo tenemos en los estudios del Emoto (2004) dirigidos en un principio a la calidad del agua, tomando muestras de los cristales, su teoría versaba en que el agua pura se convertía en un cristal puro e imaginaba que el agua contaminada no se cristalizaría en forma más o menos hexagonal, sino que tomaría otra forma.

Para Emoto (ob. Cit.) los cristales de agua “son sustancias sólidas con átomos y moléculas regularmente ordenados generalmente de forma hexagonal” (p.6). Y descubrió que su forma y exposición dependía de nuestras emociones, actitudes y pensamientos.

Cuadro 1. Experimento con 500 profesores desde la Universidad en Japón



Fuente: Emoto (2004)

En el Cuadro de arriba se observa el resultado de un experimento realizado el día dos (2) de febrero de 1997 a las 14 horas, revelado por Emoto (ob. Cit.), donde un profesor desde una Universidad en Japón envió una carta a 500 profesores y les comunicó:

Voy a poner un recipiente con agua de grifo sobre mi escritorio. Ruego transmitan al mismo tiempo sus sentimientos de amor, para que el agua se purifique. Muchas gracias.

De esta manera obtuvo el agua con la energía de todos esos pensamientos y esta es la imagen que obtuvo, la cual emocionó hasta las lágrimas a todos los colaboradores. Han aprendido que los pensamientos de las personas se pueden unir, a pesar de la distancia... (p.27)

Es necesario comprender que cada una de nuestras actitudes éticas, que cada una de nuestras actitudes pensantes, contribuyen a la ecología del ser, a su estado de armonía, a través de un estado energético estructural interdependiente del universo y, según la forma como sean las emociones, producto de estas fracciones electrón-voltios que invaden a los subsistemas, generarán una reacción cónsona con ello.

Paradigma Emergente

Para este aparte se considera el concepto de paradigma emanado de Morin (2000) donde manifiesta que “el paradigma juega un rol al mismo tiempo subterráneo y soberano en cualquier teoría, doctrina o ideología. El paradigma es inconsciente pero irriga el pensamiento consciente, lo controla y, en ese sentido es también sub-consciente”. (p.30)

De acuerdo a la cita anterior, se interpreta que el ser humano, desde sus orígenes, recurre a lo mágico, a los mitos, a lo metafísico para explicar la naturaleza y sus fenómenos. Posteriormente con la contribución de Copérnico, Galileo, Newton, Einstein y muchos otros, lograron un cambio de paradigma al crear el modelo racional del funcionamiento del Universo. Bien lo manifiesta así,

Martínez (2000) al hacer un análisis de la ciencia desde las corrientes ortodoxas a lo que conocemos hoy día, y expone:

(...) ARISTÓTELES, y la tradición clásica, siempre identificaron la ciencia con su demostración: *la ciencia valía tanto cuanto era capaz de probar*. EINSTEIN, en cambio, dice que *la ciencia consiste en crear teorías*. Y KANT había expresado que *la ciencia es un sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios...* Un análisis del proceso de la demostración, del de sistematización de los conocimientos y del proceso de creación de una teoría, nos hará ver que estos tres procesos no son antagónicos, sino más bien complementarios; es decir que ARISTÓTELES, EINSTEIN y KANT ponen el énfasis en tres momentos de un mismo proceso más amplio: el proceso de la *imaginación* de una teoría que enlaza y da sentido a un grupo de datos (EINSTEIN), el proceso de su sistematización (KANT) y el proceso por medio del cual se trata de *demostrar*, a uno mismo o a otra persona, que esa imaginación es lógica y razonable (ARISTÓTELES). Es conveniente añadir que estos procesos pueden darse en *cualquier disciplina*, ya sea, por ejemplo, física, biología, psicología, historia, filosofía, teología, etc., cada una según su propia naturaleza; por lo tanto, todas serían acreedoras de una cierta ‘cientificidad’, aunque este término deba usarse en forma analógica. (p.31).

Esta cita nos muestra de una manera muy simple todo el transcurrir entre los diferentes paradigmas de donde proviene el conocimiento reflexivo y el experiencial que conforman las teorías, donde la ciencia ha tenido un significado diferente en cada contexto, lo cual hacen evidente Hurtado y Toro (1999) al expresar “Después del pensamiento escolástico, desarrollado en la edad media, según el cual la filosofía y la teología eran la suma del saber, se va estructurando el pensamiento y el método científico, tal como predomina en la modernidad.” (p.39)

Por consiguiente, la cita anterior, hace reflexionar que, cada uno de los paradigmas han surgido en la búsqueda de la verdad, así en el paradigma positivista (seleccionando a uno de los paradigmas) se asume como científica, aquella que busca ser objetiva, sometiéndola a un método científico de experimentos y pruebas para concluir una verdad que consideran mucho más real.

Y es mediante el método hipotético-deductivo, como los científicos lograron obtener sus verdades y que actualmente muchas de ellas son utilizadas para encontrar muchas más. Unos ejemplos de ellos se presentan con la ley de la gravitación de Newton, o de la relatividad de Einstein, así como la búsqueda de muchas fórmulas de física y de cálculo como los de Heisenberg y Planck, son ejemplos de estas verdades.

En este orden de ideas la verdad científica sobre el mundo y sobre el hombre debe ser enunciada racionalmente mediante una hipótesis o función. Por ello López (2001) señala que “la primera condición de todo enunciado verdadero es que el sujeto que enuncia debe ser él mismo verdadero...en la medida en que los hombres se van construyendo a sí mismos como sujetos verdaderos, van fabricando el sentido de sus propias vidas”. (p.114) Esas funciones se reducían a los movimientos controlados que se desarrollaban dentro de las magnitudes del tiempo, masa, energía y espacio, pasando a ser éstas los parámetros de lo verdadero.

Pero realmente la verdad totalmente objetiva es muy difícil de alcanzar, por lo tanto, surgen los paradigmas de la postmodernidad, de hecho, Martínez (ob. Cit.) revela que “El espíritu de nuestro tiempo está ya impulsándonos a ir más allá del simple objetivismo y relativismo.” (p.20)

Por lo tanto, se está a la espera de lo que la ciencia pueda originar. Hasta el momento se tiene otro paradigma con gran fortaleza, donde alberga la subjetividad, en el cual Morin (citado en Moreno, 2005) comenta “el objeto del conocimiento no es el mundo sino la comunidad nosotros-mundo (...) Dicho de otro modo, el objeto del conocimiento es la fenomenología”. (p.321). Así, la interrelación entre el sujeto-objeto, transfigurándose mutuamente representa la conciencia de su verdad, como manifiestan Hurtado y Toro (ob. Cit.):

...será la intersubjetividad o la intercomunicación entre los sujetos a propósito del objeto, el fundamento de la nueva gnoseología y de los parámetros de la verdad, que ya no estarán circunscritos a las coordenadas de la física clásica... (p.47)

Entonces, aquí lo verdadero es la profundidad, no lo exacto, como perseguía el positivismo. La profundidad en este tipo de investigación se basa en la subjetividad, pues quieren entender los fenómenos sociales desde el punto de vista del actor.

Por ello el paradigma fenomenológico construye un conocimiento científico con las siguientes características según Hurtado y Toro (ob. Cit.) “subjetividad, flexibilidad, particularidad, sustento en la razón dialógica, verdad cualitativa y condición holística” (p.47).

En este orden de ideas la búsqueda de la verdad científica fundamentada en su episteme, ha preparado la reforma del pensamiento y por tanto de la generación de teorías, donde se ha introducido la “incertidumbre del conocimiento científico” (p.3) en palabras de Morin (2002) que

ha provocado “especialmente con Bachelard y Popper, conciencia epistemológica sobre los presupuestos del saber científico” (p.93).

Es por ello, que se puede interpretar de acuerdo a lo que se ha estudiado que ningún paradigma alcanza la verdad absoluta. Pero, cada uno de esos paradigmas arroja una cantidad de conocimientos que no se diluyen en su totalidad al pasar a otro. Por esto los conocimientos fluctúan en una espiral envolvente sobre la cual se apoya el paradigma vigente y que se regenera continuamente, dejando del pasado algunos elementos que permitan construir prospectivamente el bienestar social, donde el sujeto-objeto se entremezclan en sus funciones.

En esta nueva orden de ideas, la crisis del paradigma es recogida por Reich (1999) y por Ibáñez y Castillo (2008) al esbozar las características del discurso en el paradigma emergente, entre ellos tenemos:

- Nuevos Enfoques en Psicología

Con referencia a ello, Beer (1970), explica que “En la teoría del conocimiento (o psicología), en la ciencia de pensar (o la lógica), en el estudio de la cantidad (o matemáticas), en todos estos campos hay problemas que deberíamos llamar ahora cibernéticos” (p.86).

Por ello, la psicología sistémica se puede considerar dentro del pensamiento complejo, ya que ella no rechaza los postulados anteriores, sino que los comprende, los articula y desarrolla de ellos su propia autocrítica, bajo los preceptos holísticos, hologramáticos y recursivos.

Y debido a esto, Reich (1999) comenta que no se puede captar toda la realidad; “sabemos ahora que vemos el mapa, no el territorio completo; recortamos una parte y lo hacemos subjetivamente” (párr. 27). Pues como principio sistémico se intenta relacionar el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo y viceversa, aunque dependiendo del contexto esto puede cambiar, al estar en el período donde está empezando a emerger un paradigma por lo que se debe salir tanto del holismo, donde solo se otorga importancia al todo, como del reduccionismo donde solo se ven las partes.

De hecho, Pascal (citado en Morin, Ciurana y Motta, 2006) relaciona el todo con las partes al decir “Tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin

conocer las partes”. (p.37) Por ello, los seres hologramáticos se vislumbran como partes, y éstas partes están en el todo y también se vislumbran como el todo que está en las partes.

De allí la importancia, de los sistemas complejos en el paradigma emergente, pues éste debe tener la capacidad de absorber como esponja, ser porosa para colocar el eje transversal entre las disciplinas, así como ser flexible para variar y adaptarse a sus entornos.

- *Nuevos Enfoques en Medicina*

La medicina psicosomática nace en este siglo, según la autora Reich (ob. Cit.), donde “influye el pensamiento en el origen y desarrollo de las enfermedades, y sabemos también cómo, por medio del pensamiento, podemos participar del proceso de curación.” (párr. 10) Una de estas situaciones se ha presentado en los casos del efecto placebo, como un pensamiento subjetivo que le permite creer en un algo, que quizás no posea las propiedades curativas, pero que el sujeto le otorga el carácter objetivo de la utilidad de ese bien.

Con referencia a esto, Martínez (ob. Cit.) plantea que el placebo “son los poderes curativos de la actitud mental del pensamiento que pueden influir positivamente en la dinámica físicoquímica de su cuerpo” (p.192)

Así mismo nuestra manera de pensar negativa, donde no fluya el *stress*, la depresión, la falta de voluntad de vivir, entre otros elementos, pudiera desembocar en una enfermedad como el cáncer, debido que se bloquea el sistema inmunológico no permitiendo la liberación sana de energías. Así pues, manifiesta Martínez (ob. Cit.) “los males del espíritu pueden convertirse, así, en enfermedades del cuerpo.” (p.194)

Entonces, el primer paso es tomar conciencia holísticamente de ello. De alguna manera, comenta Reich (ob. Cit.) que las antiguas culturas, en las existían figuras como el chamán para ayudar a otros, donde espiritualmente tenía acceso a lo más íntimo de la naturaleza y de los dioses, era llamado sólo en ciertos casos, pues la enfermedad era considerada no como un fenómeno individual, sino contextual.

Agrega Reich (ob. Cit.) que “La información del organismo está presente en cada una de sus células; en consecuencia, podemos pensar que podemos enviar con nuestra mente al resto del

organismo mensajes para favorecer nuestra curación.” (párr.48) Lo cual se corresponde con la teoría cuántica.

Por ello, se están haciendo muchas investigaciones sobre el poder que tiene el cerebro y el cómo controlar los hemisferios cerebrales. Por otro lado, en psiconeuroinmunología se han investigado los neuropéptidos, que son el correlato bioquímico de la emoción. Uno de los más reconocidos según Martínez (ob. Cit.) está en la curación del cáncer con las investigaciones de Simonton, Siegel y colaboradores, quienes trabajan con los pacientes en técnicas de visualización para alejar imaginariamente las células del cáncer de su organismo, arrojando resultados sorprendentes.

También las curaciones por medio de los campos energéticos o la entrada en estados alterados o expandidos de conciencia, permiten acelerar los procesos de curación integrados a la medicina alopática, que según Martínez (ob. Cit.) tiene la finalidad de hacer más naturales los procesos de curación, “tendientes a disminuir el uso de fármacos y la manipulación química y también que en esta práctica hay una fusión con la ecología y con la psicología.” (p.195)

Esto parece integrar el empleo de la física cuántica, utilizados en los medios occidentales y orientales, tal como manifiesta Stan Grof (citado en Reich, ob. Cit.)

Los revolucionarios avances en la ciencia occidental moderna: física, astronomía, biología, medicina, teoría de la información, teoría de los sistemas e investigaciones de la conciencia, nos dan una imagen del universo y de la naturaleza humana que se asemeja cada vez más a la de las filosofías espiritualistas de la antigüedad y de Oriente. Se diría que nos estamos acercando a una fabulosa síntesis de lo antiguo y lo moderno, y una integración de alcances tan profundos entre las grandes realizaciones de Oriente y Occidente no puede dejar de tener hondas consecuencias sobre la vida de este planeta. (párr. 51)

Lo que asemeja, a nuestro parecer, el sistema del organismo con lo que sucede en los paradigmas, de allí la importancia de la autopoiesis, por estar inmersos en una dinámica constante de autoproducción y autoorganización, interpretando una autopoiesis del ser, como forma de autogeneración debido a la capacidad de encontrar información válida y pertinente para interpretar; donde cada quien tiene su nivel cognoscitivo recursivo de su mundo.

- La Capacidad de Creación en el Marco de la Neurociencia

Actualmente del paradigma racional, donde tiene gran relevancia la lógica, la razón y el análisis (atributos del hemisferio izquierdo), también se encuentra tomando valores y atributos de la creatividad, de la innovación del ser. Por ello, para Amabile (2000) los componentes para la creatividad son: “la pericia, aptitudes de pensamiento creativo y motivación”. (p.4) Nosotros, agrupamos los factores que inciden en la creatividad como: conocimientos, habilidades y actitudes, este último de gran importancia por depender del estado psicoemocional del ser humano.

Por otro lado, la innovación es definida por Certo (2006) como el “proceso de tomar ideas útiles y convertirlas en productos, servicios o métodos útiles de operación.” (p.521)

Además de lo que implica la creatividad del innovador para su difusión y disposición en todos los sitios que aceptaron el cambio como desafío y oportunidad para mejorar el estadio actual.

Con respecto a las oportunidades que se presentan en momentos de crisis de paradigmas desde el punto de vista del sujeto, lo expresan Andrade y Campo (2006) como las posibilidades creativas y productivas que permiten que los individuos conviertan las oportunidades en sus propias opciones de vida; es decir que se deben integrar la interacción de ambos hemisferios al igual que interactúan los paradigmas en este acontecer complejo.

Ahora bien, en este acontecer complejo se recuerdan los principios de Morin, Ciurana y Motta (ob. Cit.) como los hologramáticos, recursivos, sistémico, autónomo o dependiente y de reintroducción del cognoscente, se puede decir que el cerebro puede funcionar bajo estos principios.

Tal es el caso que Reich (ob. Cit.) afirma que puede ser hologramático, dado que tendría acceso a un todo mayor, a un campo o esfera de “frecuencia holística” (párr. 7) que trascendiera los límites del espacio y tiempo. Si reflexionamos al respecto, podemos tener alguna imagen y lenguaje suscrito a una realidad que ya ha sido vivido en otro momento, algunos lo llaman premonición y que según Pribram (citado en Reich, ob. Cit.), esto podría ser el dominio de la unidad en la diversidad trascendental descrito por místicos y sabios del mundo.

Para Reich (ob. Cit.) “El modelo de Pribram, además de explicar aspectos desconcertantes del funcionamiento del cerebro, abre perspectivas enteramente nuevas para las especulaciones sobre estados místicos, fenómenos parapsicológicos, curas espirituales y muchos otros antes excluidos de la ‘indagación científica’ seria”. (párr. 36)

Además de esto, la psicotrónica es una de las investigaciones que relaciona la electricidad y la mente, estas empezaron hace más de cincuenta años, tomada muy en serio en Rusia y tiene como objetivo según Thomas (2007) alterar la psiquis del individuo o controlar la condición psicofísica del hombre o de los diferentes sistemas sensorios o de procesamientos de datos, la idea se centra en intentar destruir o confundir las señales que mantienen al organismo equilibrado. Así pues, se puede interpretar que mediante la teoría cuántica el ser humano llega a controlar mediante el poder de la mente muchos fenómenos, gracias a la energía de las leyes naturales del universo.

Lo visto hasta el momento en la capacidad de creación en el marco de la neurociencia, puede chocar con el paradigma vigente, de allí es bueno recordar lo expuesto por Bachelard (2004) en dejar liberar el espíritu científico, en otras palabras, hay que abrir la mente ante las infinitas posibilidades. Bien lo comenta Beer (citado en Mujica, 2007b)

...El continuo proceso de liberar nuestras mentes de los programas implantados en nuestros cerebros, es un requisito previo a nuestra evolución personal... Pero la libertad no es pura anarquía. No somos libres porque nos suelten en medio del desierto de Sahara, a pesar de la ausencia de muros y barrotes en ventanas inexistentes. Somos libres cuando las puertas de nuestra mente están abiertas de par en par y salimos a respirar aire puro y fresco... (p.79)

Con esta cita, se puede afirmar la importancia que tiene el intentar tener una cosmovisión del mundo diferente de la actual, donde lo primordial estará en las formas del pensamiento.

- *Formas de pensar en la humana condición y emprendedores con pensamientos complejos*

El ser humano lleva consigo un pasado lleno de progresos y donde se ha logrado hacer rupturas epistemológicas en muchas áreas. De acuerdo a lo anterior, Morin (ob. Cit.) pasa por el entendimiento de la condición humana, no desde sus límites, sino desde su ubicación en el mundo, “situarlo en el universo y a la vez separarlo de él...Interrogar nuestra condición humana, es entonces interrogar primero nuestra situación en el mundo” (p.51).

Por ello, cabe preguntarse ¿Quiénes somos, después de tantos saltos a obstáculos epistemológicos? Ante esta interrogante, estamos, pues, ante “cosas humanas” como describe Aristóteles (2002, libro X, Cap.8, p.146) y esta pregunta se remonta a los inicios del ser, pues siempre hemos querido saber un poco más de nosotros mismos, lo que ha dado cabida a los cambios paradigmáticos.

Por ello, la condición humana de Morin (ob. Cit.) manifiesta que “se autoprodujo por medio del utensilio, la domesticación del fuego, el surgimiento del lenguaje doblemente articulado y, finalmente, el surgimiento del mito y del imaginario...” (p.42). Y es que, con el transcurso de los tiempos, desde los comienzos de la historia de la humanidad, aquel hombre primitivo tomó la piedra que hallaba en el suelo y al darle golpes construyó una cortante hacha de mano, que le permitió desmenuzar y cortar madera y animales que le sirvieron para su protección y alimento, creando así el primer instrumento de la historia de la técnica.

Así se han producido cambios, que en la actualidad damos por hecho, que fueron producto de la innovación y el conocimiento como motores de crecimiento para la sociedad y parte de ese funcionamiento del hemisferio derecho del cerebro, hace necesario un paradigma emergente sustentado en promover a los emprendedores complejos para lograr los cambios.

Estos cambios pueden producir dolor, como lo manifiesta Covey (2005) “El dolor...se hace mucho más agudo a causa de los cambios que se están dando en el mundo”. (p.34) No es fácil alcanzar los cambios, pues la “ceguera paradigmática” (p.28) expresada por Morín (ob. Cit.) es ineludible ante la costumbre, la actitud y el pensamiento de los individuos normados por la cultura paradigmática del contexto en el que se encuentren.

De allí la dificultad de que surjan los cambios, por ende, se debe buscar que los emprendedores complejos consigan saber separar sus costumbres o pensamientos arraigados de lo nuevo que se estará construyendo para innovar, de tal forma que el conocimiento precientífico, como lo llama Bachelard (ob. Cit.), no corrompa el proceso investigativo.

En este sentido, los cambios de pensamientos deben ser flexibles, esa es una de las fortalezas del paradigma emergente, Maffesoli (citado en Lanz, 2004) ilustra que “La metáfora es clara: la

hiedra tiene chance de sobrevivir en condiciones de alta competencia por nutrientes y el roble no. Por su enorme capacidad rizomática de vivir en movimiento, en las superficies blandas.” (párr.24)

En consonancia con lo anterior se necesita un paradigma flexible que involucre la humana condición en aras de fomentar el desarrollo sustentable, por ello podemos decir que la siguiente característica del discurso estará orientado a la ecología.

- *Surgimiento de la Ecología en el Ser Humano.*

Aquí no solo se trata de la búsqueda de un desarrollo sustentable en un país, entendiéndose el desarrollo sustentable a partir del abordaje de Castillo y Matute (2006) al definirlo como:

Respetar la capacidad de la naturaleza para el suministro de recursos y servicios para el mantenimiento de la vida. Bajo esta premisa, el desarrollo sostenible significa el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, mientras se mantenga dentro de la capacidad de apoyo de los ecosistemas de soporte. (pp.15-16)

De esta manera, se interpreta que se satisfacen las necesidades presentes con los recursos escasos disponibles sin poner en riesgo la capacidad de satisfacción de las futuras generaciones, pues siguiendo a Castillo y Matute (ob. Cit) no solo se trata del cuidado del ambiente sino que coloca al sujeto en su visión y desarrollo para crecer económicamente con equidad social, en el que debería transformar los métodos de producción y los patrones de consumo, que se sustenta en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región. Igualmente, Gabaldón (2007) comparte que:

...el llamado desarrollo sustentable, por la entidad e integralidad de sus objetivos, puede constituir un curso en sintonía con las aspiraciones de la mayoría de los habitantes del mundo. Es un nuevo paradigma que toma en consideración las exigencias de la sociedad para alcanzar una mejor calidad de vida con mayor equidad; la importancia de la vida democrática, la cultura y la necesidad de que los sistemas productivos estén en armonía con las leyes ecológicas que rigen el planeta, entre otras condiciones. (p.42)

Estas condiciones descritas deberían trasladarse y aplicarse al interior del ser humano, dado que también el desarrollo sostenible involucra la ecología del humano mismo, es decir relacionar al hombre con la naturaleza y adicionalmente relacionar al hombre con su naturaleza (con referencia a sí mismo). Así lo manifiesta Barroso (1998b) cuando dilucida:

Nuestra posición está enmarcada dentro de un modelo de autoestima, como la visión personal de cada individuo consciente y responsable de sí mismo y de su ecología

interna; es la puesta en orden de todos nuestros recursos hacia un supremo orden, que comienza por la persona misma. (p.346)

Por ello, la autoestima, la humana condición es parte de la ecología del ser, dado que efectos positivos sobre estos, así como la visión personal que se otorgue, su organización, entre otros factores, lo llevarían a la plenitud y al bienestar, como lo expresa Barroso (1998a) en la siguiente cita:

...un organismo vivo, nació para vivir con plenitud y crecer con armonía. La autoestima es esa plenitud de energía interna que lleva la vida consigo. Cuando el contacto se rompe por la separación, el abandono o la pérdida, el organismo se repliega destapando procesos bioquímicos, fisiológicos psicológicos y hasta sociales. (p.62)

Entonces, la diferencia está en la autoestima, como característica de la ecología del ser, ya que ella provee de la energía para organizar, orientar, movilizar y así potenciar el desarrollo de las actividades para alcanzar sus metas.

Ahora bien, hemos dicho que uno de los discursos radica en la creatividad y es que la creatividad según Barroso (ob. Cit.), “tiene lugar cuando la autoestima se encarga del sentido y orientación de la persona toda, en su tiempo y espacio, con sus mapas, recursos, alternativas, valores y normas. La vida es un acto creativo.” (pp.152-153) ahora cabe preguntarse ¿Qué estrategia para el plan gerencial se debe seguir para lograr motorizar, despertar, estimular y mantener esa capacidad infinita de creación que tiene la persona?

A lo que Ibáñez y Castillo (2008) manifiestan que para eso es necesario diseñar todo un sistema en la organización donde el liderazgo se involucre con todo el personal y conozca su realidad tangible, sus necesidades tanto dentro como fuera del entorno de la empresa, “es así como las emociones y los sentimientos del ser humano canalizados adecuadamente pueden desembocar en la transformación de la actitud y la aptitud para convertirse en seres altamente creativos”. (p.71)

Ante la situación descrita, se puede reforzar con las apreciaciones de Downs (2000), al afirmar que “el intelecto sin emoción es insoportablemente deficiente...la verdadera esencia de la individualidad se encuentra en nuestro sentimiento; las emociones son el punto de partida de nuestra propia unicidad” (p.23), por ello la ecología emocional rivaliza con los resultados arrojados en la organización según el tratamiento mediante la gerencia tradicional.

Es por ello que un reconocido empresario como Jack Welch manifiesta que, si en la empresa se gerencia bien al personal debe relacionar el buen rendimiento con premios que otorguen satisfacción tanto espiritual como materialmente, bien comenta en Welch y Welch (2005) que “Nada es más frustrante que trabajar mucho cumpliendo o superando las expectativas, y descubrir que a la empresa no le importa; no nos ofrece nada especial, o nos da lo mismo que a los demás”. (p.121)

Si bien es cierto que un reconocimiento público como la entrega de una placa, medalla, entre otros, contribuyen a elevar espiritualmente el sentir positivo hacia la organización, también es cierto que esto debe venir acompañado con una remuneración económica que ayuda a elevar la emoción ecológica del individuo y mantenerse fiel a la organización.

Es cierto, queda mucho por mejorar en cuanto a la autoestima para las organizaciones latinoamericanas, donde es necesario trabajar en la actitud, en la ecología del ser, en la humana condición de los miembros de las organizaciones. En el caso de Venezuela, muchos niegan la posibilidad de estos datos ofrecidos por la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2008) donde la idiosincrasia de una sociedad como la venezolana encara el pensamiento en un paradigma de facilismo producto de una economía rentista; pero la cultura general debe ir cambiando a ser capaz de generar alternativas viables de producción.

- Nueva Economía Sistémica: Lo Hipercomplejo Tecnológico

En este nuevo paradigma pueden tener comparativamente las mismas cuantías y condiciones en los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo, capital) pero la diferencia estriba en la forma de difundir, distribuir, almacenar y profundizar en los nuevos conocimientos. Ante el avance de esta nueva realidad, Álvarez y Rodríguez (1998) comentan que:

...hay países que con suelos semejantes, con semillas de la misma calidad, con el mismo tipo de fertilizantes, la misma cantidad de tractores y jornaleros, finalmente obtienen resultados diferentes por hectárea cultivada. Lo mismo ocurre en la industria, donde en condiciones semejantes de dotación de factores se obtienen resultados diferentes. (p.4)

Ejemplos de ellos los tenemos en los movimientos industriales que trae consigo la nueva economía global, del conocimiento y del cambio continuo, implicando una economía sistémica entre un círculo virtuoso compuesto por la producción / comercio / consumo / inversión / ingresos.

Por ejemplo, en Costa Rica se tiene una alta movilidad de los productos y de los factores de producción, en Villarreal y Villarreal (2003) se expone que este país elabora productos de alta tecnología (chips) con la ayuda de empresas multinacionales como Intel y explican que “las decisiones se toman no por la dotación de factores en el país, sino por la estrategia transnacional de las empresas que, además han desarrollado la capacidad de desplazar entre países los procesos básicos de la cadena de valor de sus productos.” (p.24)

Con esto se deja de lado el determinismo del posicionamiento derivado de aislar a los países intensivos en capital de los intensivos en recursos naturales y mano de obra barata, debido a que la apertura de las economías, dado que las grandes corporaciones han fragmentado los distintos eslabones de la cadena de valor de su producto y han distribuido sus actividades alrededor del mundo. Por ello Villarreal y Villarreal (ob. Cit.) comentan que la dinámica competitiva internacional ahora está centrada en “la cadena global de valor y sus cinco eslabones básicos: innovación, abastecimiento, manufactura, distribución logística y comercialización o marketing” (p.24).

Estamos ante una realidad donde tenemos fábricas virtuales que operan desde cualquier parte del mundo, así como también las manufacturas computarizadas, se han visto los cambios que se dan a través de mecanismos de cooperación entre países dado que los bloques comerciales regionales están en vías de ir a la globalización mundial, en ello ya tenemos un campo adelantado en la globalización financiera (el dinero electrónico), gracias a la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

En fin, estamos ante un hombre hipercomplejo como manifiesta (Morin, ob. Cit.) y que nosotros hemos denominado como un *contexto hipercomplejo-tecnológico* en Mujica, Ibáñez y Castillo (2007, p.99) y que se amplía en Ibáñez y Castillo (2008) al definir como:

...las permutaciones de la sociedad hacia un nuevo orden social, donde la transfiguración de la economía a través de los servicios cobra mayor impulso con el uso de las nuevas tecnologías, en un contexto donde cada vez se incorporan

nuevos elementos a considerar, desdibujando la realidad hacia lo hipercomplejo.
(p.76)

De hecho, estamos revisando toda una arquitectura civilizatoria para construir este nuevo paradigma. Si recordamos a Toffler (1980) piensa en las diferentes emergencias del paradigma como:

...Una explosión cuya onda expansiva recorrió la Tierra, demoliendo antiguas sociedades y creando una sociedad totalmente nueva. Esta explosión fue naturalmente, la revolución industrial. Y la gigantesca fuerza impetuosa marea que desató sobre el mundo-la segunda ola. Chocó con todas las instituciones del pasado y cambió la forma de vida de millones de personas. (p.37)

El mundo de hoy se perfila con características muy diferentes al de otras épocas, que nos obligan a buscar respuestas diferentes. El paradigma de la sociedad actual se observa amenazado ante los cambios acaecidos por el ritmo en la creación de conocimientos. Así pues, Drucker (citado en Mujica, Ibáñez y Castillo, ob. Cit.) plantea que en esta nueva sociedad “el recurso económico básico ‘el medio de producción’, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital, ni los recursos naturales (el ‘suelo’ de los economistas) ni la ‘mano de obra’. Es y será el saber” (p.97).

Entonces, el verdadero capital es el conocimiento, el principal recurso para la producción de riqueza, estos cambios acarrearán nuevas y rígidas exigencias a los países en materia de corresponder al desarrollo de los mismos.

Si pensamos retrospectivamente, solo basta con pensar en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, cuando queda desmantelada su industria y la economía en general se encontró en una profunda recesión, sus bases estaban socavadas y prácticamente no tenían tecnología propia. Esto ha sido recogido de Drucker (1999), el cual afirma que “el principal recurso de la nación era su voluntad de adoptar y adaptar el modo de gestión que los estadounidenses habían desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial, y especialmente la formación profesional” (p.60).

Siguiendo a Drucker (ob. Cit.), expone que, en el espacio, desde los cincuenta cuando se acabó la ocupación de Japón, a los setenta éste país se convirtió en la segunda potencia económica mundial y en un líder tecnológico. Gracias a la experiencia de Japón se redescubrió a la gestión.

Así mismo Drucker (1999) explica el significado de gestión como aquello que puede “proporcionar saber para averiguar en que forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados”. (p.58)

Esto se puede trasladar a cualquier país y los resultados dependen mucho de la calidad de sus recursos humanos, de su capacidad creativa, de su ímpetu de implantar las ideas creativas, de su difusión y uso de la información y conocimientos. Por lo que son sumamente relevantes los estímulos que se generen en una nación para incrementar la Investigación y Desarrollo (I y D).

Es así como se ha visto en el mundo cambios vertiginosos en el orden de importancia que los países inviertan en I y D. Así lo afirman Mujica, Ibáñez y Castillo (ob. Cit.) donde indican que:

...en el resumen realizado por Financial Times/DI en Suecia citado en Edvisson (1999) clasifica a los mejores países con respecto a su potencial de riqueza futura, estos son: Suiza, Suecia, Estados Unidos, Irlanda y los Países Bajos. En este informe también se señala que Suecia se encuentra entre las principales naciones de la economía basada en el conocimiento y entre los países que tienen mayores niveles de inversión en I y D per cápita de todo el mundo, con inversiones en intangibles que representan al 20% del PIB... la región latinoamericana se está quedando adormecida ante los cambios exigentes en las categorías de educación, ciencia y tecnología que el resto del mundo está tomando muy en serio. La sociedad se está tornando hacia la economía del conocimiento, en el que las patentes, los softwares y la innovación, suelen ser más lucrativo que millones de toneladas de materias primas y balanzas comerciales positivas a expensas de alto valor agregado en productos manufacturados o semielaborados y en petróleo, como es el caso de la mayoría de los países latinoamericanos ubicados en la intensidad de mano de obra y en general de la explotación del sector primario. (pp.112-113)

De esto, se puede decir que es necesario que el paradigma emergente involucre el espacio para la infraestructura social para crear y utilizar el conocimiento, con el propósito de innovar para fortalecer la base tecnológica y productiva de un país y cuando se hace referencia a productiva no solo están tácitas las variables cuantitativas sino también las variables cualitativas, que hemos mencionado en las características anteriores que comienzan a componer o deberían conformar parte del paradigma emergente.

Pero este pensamiento desde los fundamentos del conocimiento científico ha entrado en crisis, tal es así, que en la actualidad el pensamiento reflejado en la episteme que conlleva a la conformación del discurso, parece no estar en conformidad con la cosmovisión del mundo, ello lo manifiestan Mujica, Hernández, Villalba y Correa (2007) al intentar aclarar la ocurrencia y

advenimiento de un paradigma emergente dada la imposibilidad de respuestas en otros paradigmas tradicionales y lo explican de la siguiente manera:

En virtud de lo concurrente de los cambios en el ámbito mundial y el advenimiento de la sociedad informacional, innovación y desarrollo en la ciencia y la tecnología, desplazamiento de paradigmas, entre otros, no se puede recurrir solamente a una concepción limitada con énfasis cuantitativo, sino también a lo cualitativo implícito en la cultura emergente, donde lo no tangible toma relevancia con relación a lo palpable, originando así, unas necesidades de hacer investigación yendo al interior de los procesos...no obstante la tendencia pareciera ser el uso de la hibridación al menos operativamente...(p.143)

Siendo así, los estudios cualitativos representan una de las principales características de la necesidad del paradigma emergente. A ello, también agrega Lanz (2004) que en el comienzo del siglo XXI los paradigmas ya no sirven para pensar, y agrega “ciertos paradigmas que nos acompañaron durante largas décadas, siglos incluso, ya no están en condiciones de pensar el mundo, ya no sirven para explicar el mundo, para guiar nuestras conductas en el mundo en que estamos.” (párr.2)

Esta explicación la fundamenta no en una crisis donde no está en juego la episteme y que solo se manifiesta a través de reformas y adaptaciones de teorías, en este caso la necesidad de un paradigma emergente se presenta según Lanz (2001) por la crisis en la “transfiguración” (p.164) de esa episteme. Continuando la explicación de Lanz (ob. Cit.), comenta que “lo que constatamos hoy es que ese esquema toca a su viejo fin. Ya no es posible seguir operando con adaptaciones que remiten a supuestos insostenibles. El camino es otro. La crisis de hoy ha conmovido la base misma del paradigma Moderno” (p.164)

En consecuencia, es una crisis que está tocando el punto de inflexión de una lógica civilizatoria, es la crisis de la Modernidad que viene suscitándose desde el siglo XVI en adelante, y sobre manera a partir del siglo XVIII y que en el siglo XXI ha entrado en crisis una civilización, una lógica, un modo de entender al mundo e, incluso, una manera de organizar la vida.

Por lo tanto Lanz (ob. Cit.) insiste en que la crisis del paradigma desemboca en investigar como reinventar el mundo, “para poder colocarnos en condiciones de entender la fenoménica de este mundo que nos agobia por su complejidad, por su magnitud” (párr.10) Dado que su magnitud va desde las necesidades del entorno en cuanto al entendimiento desde las perspectivas del

lenguaje, como explica Mujica (2007a), donde se tiene el uso de distintas modalidades entre ellas “implicando esto un modo de pensar o ver, lo cual va más allá de la simple comprensión...” (p.43)

Esa transfiguración parece explicarse en las ideas de Foucault (2005), cuando parte el análisis de la historia, no desde el punto de vista tradicional, sino desde un análisis de las discontinuidades.

Bien, ya se conoce que los vacíos dejados por los viejos paradigmas han hecho que se presente una revolución del pensamiento para compartir y empujar un nuevo paradigma en beneficio de la producción de teorías y por tanto del conocimiento, pero Lanz (ob. Cit.) insta en que la crisis no está en “una categoría que no funciona, no con un cortocircuito entre conceptos o con una falla de una teoría respecto a otra... es, como dice Edgar Morin en varios de sus libros, todo un modo de pensar” (párr. 14)

Por ello, en el surgimiento de un nuevo paradigma, las reglas inconscientes y conscientes de paradigmas anteriores se enlazan, es así como Martínez (2006) explica que:

El espíritu de nuestro tiempo ha ido generando poco a poco una *nueva sensibilidad* y universalidad del discurso, una nueva racionalidad, que está emergiendo y tiende a integrar dialécticamente las racionalidades parciales: las dimensiones empíricas, interpretativas y críticas de una orientación teórica que se dirige hacia la actividad práctica, una orientación que tiende a integrar el ‘pensamiento calculante’ y el ‘pensamiento reflexivo’ de que habla Heidegger, un proceso dialógico en el sentido de que sería el fruto de la simbiosis de dos lógicas, una ‘digital’, propia de nuestro hemisferio cerebral izquierdo, y la otra ‘analógica’, propia del derecho. Sería como la *tercera dimensión*, el proceso estereognóstico, que no nos da cada ojo por separado ni la suma de ambos, sino la simultaneidad de los dos. (p.37)

Por ello, parece que el paradigma emergente tiene en común al igual que los anteriores lo que expresó Aristóteles (2000), el deseo por el saber, “Todos los hombres por naturaleza desean saber” (libro I, Cap. I, p.57) estando de esta manera, en la búsqueda de lo que Morin (2002) señala como “lo humano” (p.41).

Entonces se está tratando de saber que es un humano en este paradigma emergente. De esta manera el cambio del humano depende de la cosmovisión que hace que emerja un nuevo paradigma que es flexible, por lo que Lanz (ob. Cit.) argumenta:

Hay un mundo que eclosiona, hay un mundo que se hace visible y hay un mundo que se nos presenta, a veces fantasmáticamente, como lo desconocido. El mejor

desafío para un investigador, para un pensador, es justamente adentrarse sin temor en las sombras, al claroscuro de lo que no está conocido, de lo que es borrosamente intuido. (párr. 18)

De allí se interpreta que la flexibilidad del paradigma emergente es su debilidad, pero a la vez su fortaleza, pues tiene tantos paradigmas de los que puede obtener lo que necesita para concatenar a través de un eje transversal que orientaría al nuevo paradigma y es allí donde se presenta lo complejo.

Así pues, estamos ante otra episteme con otras fuerzas que acarrearán nuevas formas de entender las ciencias y de inventar como oportunidad para salir de la crisis (aunque conlleve riesgos) esto es precisamente lo que Lanz (ob. Cit.) comenta como “una buena noticia...nos obliga a pensar complejamente, nos reta a pensar con cabeza propia” (párr. 35) de allí la importancia de que surja un paradigma que involucre al menos los aspectos dilucidados por Martínez (2005) al manifestar que:

Es de esperar que el *nuevo paradigma emergente* sea el que nos permita superar el realismo ingenuo, salir de la asfixia reduccionista y entrar en la lógica de una coherencia integral, sistémica y ecológica: es decir, entrar en una ciencia universal e integradora, en una ciencia verdaderamente interdisciplinaria. (p.23)

Con esto se puede reflexionar acerca de la necesidad de un nuevo paradigma que permita ampliar los pensamientos con una visualización cósmica, holística que transforme el modo de percibir y valorar la realidad y en procura de ello será necesario un redimensionamiento de los discursos y teorías, entre ellos la planificación y el pensamiento estratégico, dada la complejidad y caos que acoge nuestra realidad.

Teoría del Caos

El caos se manifiesta en la Biblia (ver.1/ ed. rev. 1964) con la creación del universo. “Al principio creó Dios el cielo y la tierra. La tierra era soledad y caos”. (p.8) Y del caos, de la nada, del vacío, de realidades no definidas, salió la vida, el orden y para salir del caos hay que entrar en el caos. Por ello Gleick (citado en Fernández-Pirla, 1999) manifiesta que cualquier sistema sencillo presenta grandes problemas de predictibilidad, pero sin embargo el orden se presenta, por lo tanto, el caos y orden son compatibles.

Tal es así que Prigogine (2008) manifiesta que el caos es “el punto de partida para una nueva formulación de la dinámica, incorporando probabilidades e inestabilidades” (p.67) De esta manera, el caos, lejos de estar vinculado a unas aproximaciones, como en la física clásica, aparece como la manifestación de la inestabilidad a escala microscópica dinámica.

Así pasa con el universo, con las personas, con las organizaciones, con las comunidades, con las naciones; el caos es un punto de partida de todos los sistemas que generan energía y necesitan redefinirse para nuevas configuraciones.

Estas redefiniciones mencionadas pueden observarse en Bohr (1988) al expresar que la mecánica cuántica ha logrado describir “la necesidad de renunciar a la causalidad y la limitación de la posibilidad de establecer una distinción entre un fenómeno y su observación, condicionada por la individualidad del cuanto de acción” (p.55)

Estos fueron los fundamentos básicos para que la presencia del caos provocará la emergencia de un nuevo paradigma, pues Planck (citado en Bohr, 1988) “demostró que las leyes de la radiación térmica nos obligan a introducir la descripción de los procesos atómicos, un carácter de discontinuidad por completo extraño a las teorías clásicas.” (p.75), tal como lo siguió Heisenberg (1974) al manifestar que hemos pasado más allá de la realidad cristiana centrada en lo divino a la realidad material u objetiva, y aún no se ajusta a todas las realidades, por ello expresa:

...durante nuestro siglo, este modo de entender la naturaleza ha sido completamente desacreditado. Las fundamentales actitudes del pensamiento perdieron su importancia absoluta en cuanto a acción concreta movida, cada vez más, al centro de nuestro mundo. Hasta el tiempo y el espacio se convirtieron en objeto de experiencia y perdieron su contenido simbólico. Por medio de la ciencia comprendemos cada vez más que nuestra inteligencia con la naturaleza no puede comenzar con cierta cognición definitiva, que no puede ser construida sobre tal basamento de piedra, sino que todo el conocimiento está, por así decir, suspendido sobre un abismo insondable. (p.166)

Lo anterior evidencia el pensamiento de la inexistencia de la linealidad perfecta; recordemos el principio de incertidumbre de Heisenberg (ob. Cit.) donde se afirmó que un cambio insignificativo podían producir cambios distintos a los previsibles, por lo tanto, aunque conozcamos la mecánica del sistema, no es suficiente, pues puede surgir alguna variable que

perturbe lo que pudo haberse predicho, por lo tanto, la teoría de Heisenberg está vigente en la actualidad por la incertidumbre.

Debido a esto y a la multiplicidad de factores y variables interactuantes en todas las dimensiones para comprender al individuo y por ende a las organizaciones; es que Morin (2005) afirma que “El hombre es un ser evidentemente biológico. Es, al mismo tiempo, un ser evidentemente cultural, meta-biológico y que vive en un universo de lenguaje, de ideas y de conciencia.” (p.89).

Esto hace reflexionar a que somos sistemas caóticos, bien manifiesta Prigogine (ob. Cit.) “Un líquido es un sistema complejo, que no podemos pretender describirlo en términos de trayectorias individuales” (p.45) Lo que se puede apreciar en las investigaciones de Emoto (ob. Cit.) sobre el efecto de los sonidos, las emociones, los pensamientos sobre los estados iónicos del agua, produciendo caos en las moléculas del agua e igualmente esto puede suceder en cualquier estado físico, químico, electromagnético como psíquico de la naturaleza existente, pues estamos interactuando en sistemas complejos.

Teoría de la Complejidad

En conjunto, estamos en presencia de un entorno complejo con seres igualmente complejos, por ello, para García (2006) “un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizando como una sociedad organizada (de ahí la denominación de sistema), en la cual los elementos no son ‘separables’ y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente.” (p.21)

Lo que es consecuente con Morin (ob. Cit.) al exponer que “... Toda la estructura del sistema de pensamiento la que se halla trastornada, transformada, es toda una enorme estructura de ideas la que colapsa. He aquí aquello para lo cual hay que prepararse.” (p.84)

Reflexionando al respecto, es conveniente prepararse para enfocar el lente con el cual se mira, dada la complejidad que involucra el proceso de emerger un paradigma multidimensional, capaz de autoorganizarse, transdisciplinario, entre otras características no definidas. Pero, si es necesario, pensar diferente, prepararse para lo que Morin (ob. Cit.) llama un pensamiento complejo, pues en sus palabras comenta que:

El pensamiento complejo no rechaza, de ninguna manera, a la claridad, el orden, el determinismo. Pero los sabe insuficientes, sabe que no podemos programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción...lo que el pensamiento complejo puede hacer, es darle a cada uno una señal, una ayuda memoria, que le recuerde: 'No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y, de todos modos, va a surgir'. (pp.117-118)

De lo anterior, se puede decir que la ruptura epistemológica que implica el pensar diferente, ya sea a través del pensamiento complejo que, al ser aceptado generalmente por la sociedad, provocará un cambio de enfoque. De hecho, Bertalanffy (1993) afirma que:

...hoy el problema fundamental es el de la complejidad organizada. Conceptos como los de organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación son ajenos a la física habitual. Sin embargo, asoman a cada paso en las ciencias biológicas, del comportamiento y sociales, y son de veras indispensables para vérselas con organismos vivientes o grupos sociales. De esta manera, un problema fundamental planteado a la ciencia moderna es de una teoría general de la organización. (p.34)

De aquí, la necesidad de rediseñar los métodos y técnicas de la planificación en la gerencia de las organizaciones latinoamericanas para hacerlas acordes con este alto nivel de complejidad, y dado que Morin, Ciurana y Motta (ob. Cit.) comentan que "es preciso tomar en cuenta que método y paradigma son inseparables. Toda actividad está en función de un paradigma que dirige una praxis cognitiva" (p.43); entonces, se hará necesario tener conciencia de la contradicción expuesta ante un nuevo paradigma que alberga los enfoques multi, inter y trans-disciplinario, es decir, completamente sistémico. De allí la necesidad de incorporar el pensamiento sistémico como práctica gerencial para las organizaciones latinoamericanas.

Práctica Gerencial del Pensamiento Sistémico

Se considera como precursor a Henderson (citado en Lilienfeld, 2004) del pensamiento sistémico al abordar la comprensión de los problemas sociales en términos de sistemas, pero Bertalanffy (1993) al formular los sistemas abiertos dio origen a una nueva manera de pensar, en donde los fenómenos biológicos no eran explicados por los métodos de las ciencias físicas-mecanicistas.

El pensamiento sistémico se ha desarrollado con mayor fuerza a partir de mediados del siglo XX, Ocaña (2006) manifiesta que ha sido promovido por la *Mental Research Institute* de Palo Alto

(California-USA) y desde allí se expandió a todo el mundo para la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones y hasta de relaciones internacionales.

Esta práctica gerencial la define Ocaña (ob. Cit.) como “la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que solo percibe partes de éste de manera inconexa” (p.49)

En referencia a la cita anterior se puede agregar que el perfil de este autor se encuentra signado al paradigma positivista, en consonancia con lo anterior, es de denotar que los que la cosmovisión paradigmática holista, interpretativa, fenomenológico y otros post positivistas involucran métodos igualmente científicos en aras de una realidad compleja.

Ahora bien, Senge (2005) la involucra como una de las cinco disciplinas que ayuda a pensar en términos de sistemas a las organizaciones, permitiéndoles obtener una “nueva percepción de sí mismo y del mundo” (p.22). En este pensamiento sistémico la realidad funciona en base a sistemas holísticos que no responden a una linealidad causa-efecto. Esta no linealidad puede provenir desde los estudios de Max Planck y de Bertalanffy (ob. Cit.) al afirmar:

...hoy el problema fundamental es el de la complejidad organizada. Conceptos como los de organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación son ajenos a la física habitual. Sin embargo, asoman a cada paso en las ciencias biológicas, del comportamiento y sociales, y son de veras indispensables para vérselas con organismos vivientes o grupos sociales. De esta manera, un problema fundamental planteado a la ciencia moderna es de una teoría general de la organización. (p.34)

Nos remontamos así a uno de los fundadores de la teoría de sistemas, Bertalanffy (ob. Cit.), él lo describe de la siguiente manera:

El siglo XIX y la primera mitad del XX concibieron *el mundo como un caos*...De caos se trataba cuando, en la teoría actual de la evolución, el mundo viviente aparecía como producto de la casualidad, fruto de mutaciones al azar y de supervivencia en el apuro de la selección natural. De la misma manera, en las teorías del conductismo así como del psicoanálisis, la personalidad humana era considerada como producto casual de ‘natura y nurtura’, de una mezcla de genes y una sucesión accidental de acontecimientos desde la primera infancia hasta la madurez. Ahora buscamos otro modo esencial de ver el mundo: *el mundo como organización*. (p.196)

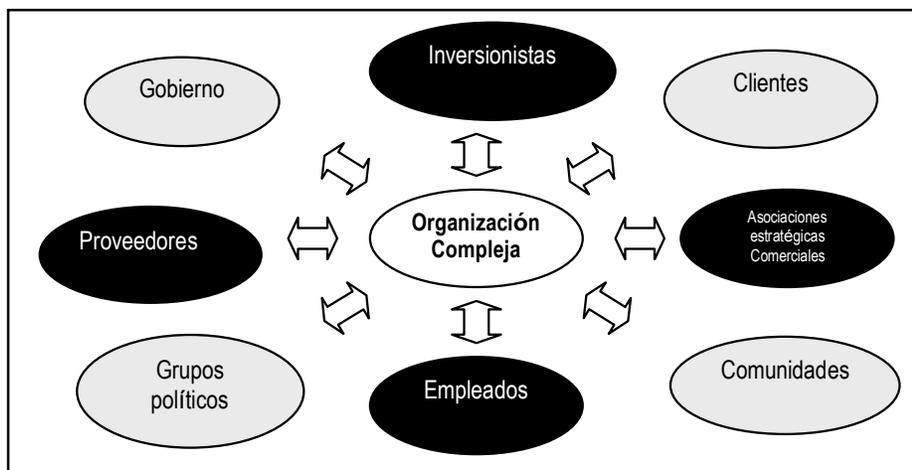
A esto Lillienfeld (ob. Cit.) dice que Bertalanffy demostró que “los organismos o células pueden corregir las interferencias producidas experimentalmente y desarrollarse completamente como organismos. Así, al transplantar (sic) brotes regenerativos de la cola de una salamandra acuática a una pata, no se origina una cola, sino una pata.” (pp.31-32)

De esto se interpreta que, así como el caos en las células se auto-organizan (autopoiesis) y se regeneran para abrirse camino a un nuevo orden, igualmente los métodos se reorganizan y crearan un orden dentro del caos, para llevarnos a otro modo de pensar. De hecho, esto se observa en los criterios del pensamiento sistémico para Capra (2006)

Los sistemas vivos son totalidades integradas cuyas propiedades no pueden ser reducidas a las de sus partes más pequeñas. Sus propiedades esenciales o ‘sistémicas’ son propiedades del conjunto... Emergen de las ‘relaciones organizadoras’ entre las partes, es decir, de la configuración de relaciones ordenadas que caracteriza aquella clase específica de organismos o sistema. (p.56)

Así, pues los criterios del pensamiento sistémico se encuentran concatenados en un tejido compuesto por red de redes que dependerán del humano y de su conocimiento. Tal es así que, en Latinoamérica, todas las organizaciones no escapan a ello, somos sistemas interactuantes, así sean de diferentes tamaños y apliquen o recurran a modalidades distintas de intervención de las prácticas gerenciales ante lo multifactorial que provee el entorno externo dinámico de la misma, que inexorablemente afectará lo interno y viceversa, tal como se puede observar en el siguiente Cuadro.

Cuadro 2. Visión de la organización como sistema



Fuente: Ibáñez y Castillo (2008).

Ante la complejidad descrita, es conveniente disponer de un pensamiento sistémico que permita a la organización en sus partes internas y externas a estar conscientes de interrelacionarse como sistemas, de tal manera que permita comprender su dinámica y familiarizarnos con él a fin de concretar la acción, donde la organización no sólo se conforme a esperar los cambios, sino que los promueva, lo cual le permitirá captar espontáneamente las interacciones sistémicas propias del sistema en el que intervenga, así como los principales mecanismos y herramientas gerenciales operantes a lo largo de su intervención. Por ello, estos cambios, pueden promoverse por la globalización, por lo que las prácticas gerenciales han utilizado el benchmarking, que dinamiza la misma complejidad del sistema

Práctica Gerencial del *Benchmarking*

La herramienta de mejora continua *benchmarking* ha sido fundamentada por varios autores, entre ellos, Spendolini, 1992; Watson, 1993; Camp, 1989; McNair, C.J y Leibfried, K. 1992; Boxwell, 1995, Ahmed, P.K. y Rafia, M. 1998, pero se puede decir que los orígenes del *benchmarking* y conceptualización formal con su contenido actual se atribuye a la publicación de la obra de Camp (1989 citado en Gurutze y Ochoa, 2005), quienes describen la experiencia de la empresa Xerox a mediados de la década los 70. Estos autores relatan que esta compañía que se dedica a fabricar fotocopiadoras, pronto se encontró que los japoneses producían equipos a costos más bajos y eficientes para esa época, por lo que estaba perdiendo terreno rápidamente en este mercado, así pues, como consecuencia de este problema Xerox emprendió un estudio de *benchmarking*, por lo que se le adjudica el que haya aplicado de forma consciente y sistemática esta herramienta de mejora.

Sin embargo, Gurutze y Ochoa (ob. Cit.) relatan que algunos autores argumentan que el *benchmarking* no es una nueva herramienta de gestión, sino una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades. Al respecto expresan que el *benchmarking* “se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. ‘Aprender de otros’, ‘imitar’, ‘comparar’, ‘evaluar’, ‘mejorar’, ‘superar-se...son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana” (párr. 298). Pero ninguno de ellos, fue documentado siguiendo un método.

Para Camp y DeToro (2001) “El benchmarking es un proceso de investigación industrial que permite a los directivos realizar comparaciones entre empresas de los procesos y prácticas para identificar ‘lo mejor de lo mejor’ y alcanzar un nivel de superioridad o una ventaja competitiva” (p.332). Sin embargo, para Brue (2003) el *benchmarking* es “un método para comparar procesos, utilizando estándares o las mejores prácticas como referencia, para luego identificar maneras de mejorar el proceso.” (p.30). De esta forma se pueden establecer prioridades y objetivos en la mejora de los procesos e identificar maneras de conseguirlo. Por ello, el objetivo es desarrollar la habilidad de los gerentes a conseguir las mejores prácticas administrativas de las empresas líderes en ciertos aspectos.

Siguiendo a Brue (ob. Cit.) “el próximo paso es normalmente identificar con quién comparar los procesos bajo estudio. Las comparaciones pueden ser tanto internas como externas.” (p.66) Entonces la pregunta es ¿Cómo identificar con quien compararse? Se debe tener en cuenta a sus competidores, siempre y cuando a estos les resulte mejores prácticas en un área determinada.

A estos se les puede llegar a conocer por varios medios, entre ellos se tienen las reuniones establecidas en el sector, los informes en revistas especializadas del sector, encuestas, artículos, presentaciones de conferencias expuestos en internet y otros. Por ello, la creatividad y la habilidad para la búsqueda de información es vital para acceder a la mejor práctica establecida, siempre y cuando se mantenga el marco de la ética.

Bien, comenta Brue (ob. Cit.) “el benchmarking puede ser un negocio arriesgado. Para minimizar la posibilidad de malos entendidos, deslices éticos y problemas legales, debería cumplir el simple Código de Conducta redactado por International Benchmarking Clearinghouse, un servicio de American Productivity & Quality Center” (p.67). Este código de conducta desarrolla ocho principios: legalidad, intercambio, confidencialidad, uso, contacto, preparación, conclusión, comprensión y acción. En cuanto a la legalidad, *American Productivity & Quality Center*, APQC (2005) publica en términos generales que las organizaciones deben abstenerse de la adquisición de los secretos comerciales de cualquier otro, pues ello podría ser objeto de violación o ser mal interpretado.

En cuanto al intercambio, APQC (2005) se refiere a que en las reuniones entre las organizaciones se debe presentar la información lo más completa y honesta posible.

Para la APQC (2005), la confidencialidad es primordial, por ello la exposición de la información de la organización debe ser autorizada previamente y la información comparada entre las organizaciones debe intercambiarse en forma confidencial entre los socios o miembros de la reunión para el *benchmarking*. Igualmente, APQC (2005) reseña el uso del mismo, invitando a obtener un acuerdo amistoso para designar los contactos para la comunicación entre las organizaciones comparadas y evitar utilizar el nombre del contacto en un foro abierto sin su autorización previa.

Para la preparación, APQC (2005) recomienda que se ofrezca un cuestionario y un programa previo para la reunión del *benchmarking*. Como conclusión agrega que se debe cumplir con los compromisos contraídos con los socios de las reuniones del *benchmarking*. Y, por último, la comprensión y acción se basan en la forma en que debe ser tratada y manipulada la información de la empresa de referencia en la misma medida en la que la otra organización le gustaría ser tratada, es decir, con equidad y ética.

Las empresas en Latinoamérica han venido utilizando esta práctica siempre desde un marco ético y de transparencia, donde las empresas transnacionales se han valido de su condición para conocer las mejores prácticas a nivel mundial de las distintas filiales de sus casas matrices y poder tener acceso a esa información que les permite instrumentarlas localmente, sacándole provecho para mejorar sus aplicaciones y fortalecer su posición en el mercado.

No obstante, las empresas nacionales tratan de obtener información de otras similares sobre sus mejores prácticas, a través de las asociaciones y los gremios, estableciendo reuniones gerenciales que les permite intercambiar información sobre las formas o maneras que otros han abordado una situación o un respectivo problema, siendo realmente provechosa la discusión por el enriquecimiento y el entusiasmo con que salen para su aplicación. Igualmente, estos gremios han promovido eventos públicos como espacios para que cada una de las empresas que se han destacado en alguna área específica pueda exponerla y darla a conocer al gran público.

Una vez vistas estas prácticas gerenciales que servirán de soporte a la realización teórica del PGT, se abordará algunos elementos filosóficos del pensamiento gerencial fundamentado en los valores, que nos dará la posibilidad de abordar el PGA.

Capítulo segundo:

Evolución Filosófica del pensamiento Gerencial para Conformar los Principios Generalmente Aceptados (PGA)

“Hoy se puede asegurar que la doctrina que haya explicado suficientemente el conjunto del pasado, obtendrá inexorablemente, por consecuencia, de esta única prueba, la presidencia mental del porvenir...”

Auguste Comte

Se abordará una aproximación de los pensamientos filosóficos que han recorrido diferentes décadas, de esta manera percibir diferentes enfoques gerenciales bajo la óptica de diferentes filósofos, con la cual se describe a continuación:

La Filosofía en el Siglo XIX

La física, la biología y la historia van a aparecer como los modos ejemplares del conocimiento. De esta actitud nace el positivismo. Repetidas veces la filosofía ha identificado una porción o elemento de lo que hay con la totalidad y constantemente ha debido esforzarse por corregir este error e integrar la visión de la realidad con los elementos que se habían dejado fuera y terminaban por falsear su perspectiva.

En este sentido, el positivismo de Comte expuesto por Gabaldón (2007) lo define como:

...El positivismo busca sólo hechos y sus leyes, no causas ni principios de las esencias o sustancias. El positivismo se atiene a lo positivo, a lo que está puesto o es dado; es la filosofía del dato. La mente es un largo retroceso, se detiene al fin ante las cosas, renuncia a lo que es vano intentar conocer, busca sólo las leyes de los fenómenos. *Relativismo* El espíritu positivo es relativo. El estudio de los fenómenos no es nunca absoluto, sino relativo a nuestra organización o situación. La pérdida de un sentido, dice, Comte, alteraría nuestro mundo completamente, y nuestro saber de él. Nuestras ideas son fenómenos no solo individuales, sino sociales y colectivos, y dependen de las condiciones de nuestra existencia individual y social, y por tanto de la historia. El saber tiene que aproximarse incesantemente al límite ideal fijado por nuestras necesidades, y el fin del saber es la previsión racional.... (p.185)

Por lo descrito anteriormente y de acuerdo a lo expuesto por Gabaldón (ob. Cit.), el hombre de manera individual y colectivamente se rige por unas leyes que gobiernan al mundo, como elemento primordial de la existencia humana. Por ello se refiere Gabaldón (ob. Cit.) cuando manifiesta "...Comte expone una aguda teoría acerca de los poderes espiritual y temporal. La constitución de un saber positivo es la condición para que haya una autoridad social suficiente..." (p.185). Ahora bien, refiere Gabaldón (ob. Cit.), al señalar:

...La sociología Comte es el fundador de la ciencia de la sociedad, que llamó primero física social y luego sociología. Intenta llevar el estado positivo el estudio de la humanidad colectiva, es decir, convertirlo en ciencia positiva. Y esta sociología es ante todo una interpretación de la realidad. En la sociedad rige también y principalmente la Ley de los Tres Estados.... (p.186)

De allí se interpreta, que hemos visto una filosofía positiva no pide causas sino sólo leyes, que es un modo de poner orden a la sociedad. Asimismo, Comte logra una clasificación y a la vez integración de las ciencias, que luego tiene gran trascendencia en el devenir histórico posterior, tal cual como lo expone Gabaldón (ob. Cit.):

...De acuerdo a un orden jerárquico determinado: matemática-astronomía, física-química y biología-sociología. Esta jerarquía tiene un sentido histórico y dogmático, científico y lógico, dice Comte. En primer lugar es el orden en que las ciencias han ido apareciendo y, sobre todo, el orden en que han ido alcanzando su estado positivo. En segundo lugar las ha ordenado según su extensión decreciente y complejidad creciente. En tercer lugar, su independencia, cada una necesita de las anteriores y es necesaria a las siguientes... (p.186)

Este autor resalta una filosofía del movimiento positivista del siglo XIX, conformada por una filosofía de la historia (los Tres Estados), una teoría metafísica de la realidad entendida con caracteres originales y tan nuevos como el ser social: histórica y relativa y, finalmente, una disciplina filosófica entera: la ciencia de la sociedad. En este sentido, se generan nuevos representantes de la Filosofía de inspiración positivista, expuesta por Gabaldón (ob. Cit.), quien señala:

...Casi toda la filosofía del siglo XIX está dominada en lo esencial por el positivismo. En Francia, esta presencia es más viva y constante que en cualquier otro lugar. Entre sus representantes más conocidos está Ernest Renan (1823-1892), orientalista y cultivador de la filosofía semítica y la historia de las religiones). Durkheim (1858-1917), quien se dedicó principalmente a la sociología. Lévy

Bruhul (1857-1939), dedicado a los estudios de la etnografía y sociología de los pueblos primitivos, y sobre todo el médico Claude Bernard (1813-1879), autor de *Introducción al estudio de la medicina experimental*.

La filosofía inglesa. El utilitarismo El positivismo inglés estudia sobre todo los problemas éticos y también cuestiones lógicas. La moral utilitaria desarrollada primero por Jeremías Bentham (1748-1832) y sobre todo por John Stuart Mill (1806-1873), encuentra que el fin de nuestras aspiraciones es el placer, y que lo bueno es lo que es útil y nos lo proporciona. Esta ética no es egoísta, sino que tiene un carácter social: la mayor felicidad del mayor número.

La época burguesa, capitalista e industrial de mediados del siglo XIX encuentra una expresión clarísima en la moral utilitaria. *El evolucionismo* también está en relación con el positivismo y el utilitarismo los pensadores ingleses que desarrollan la idea de la evolución: Turgot, Condoret, Lamarck. Aunque propiamente no fue filósofo, Charles Darwin (1809-1882), cuyo libro capital *El origen de las especies*, publicado en 1860, contenía una teoría biológica de la evolución basada *en la lucha por la vida y la adaptación al medio, con la consecuente selección natural de los más aptos*. Esta doctrina influyó en todos los aspectos de la vida intelectual del XIX, incluso en el aspecto social (darwinismo social), y en ella encontró Marx un fundamento de la suya. Herbert Spencer (1820-1903) recogió en forma distinta la idea de evolución y tuvo extraordinaria vigencia en la segunda mitad del siglo, su obra emblemática: *El individuo contra el Estado*, es expresión del individualismo político liberal... (p.188).

Se evidencia un apego al individuo en sociedad, dando le paso a las ciencias naturales o sociales y un abandono al paradigma de la ciencia tradicional, que se apoya en la matemática como su eje central. Este autor integra el estudio de los pensadores del último tercio del siglo XIX, y aquí se ve, de un modo aún más claro, el sentido de la historia de la filosofía. También se considera a Nietzsche Friedrich, quien nació en 1844 y murió enajenado en 1900. Gabaldón (ob. Cit.), expone en su obra sobre este autor que:

...Su extrema valoración del esfuerzo y el poder, es uno de los pensadores que más ha resaltado el valor de la guerra; la guerra le parece la ocasión de que se produzcan una serie de valores superiores: el espíritu de sacrificio, la valentía, la generosidad, etc. Frente al hombre industrial y utilitario de la burguesía del siglo XIX, afirma la idea del caballero, del hombre animoso y pujante que entiende la vida generosamente, y aunque estas ideas tienen un punto de contacto con el cristianismo, fueron la inspiración de los grandes movimientos totalitarios del siglo XX como el fascismo y el nazismo. Lo más importante de la filosofía nietzschiana es su idea de la vida y su conciencia de que existen valores específicamente vitales, el origen de la filosofía de los valores. (pp.191-192)

Se evidencia una fuerte inclinación por el poder y el nacimiento de los valores; pero reflejado bajo una actitud heroica a través de la guerra.

Tendencias Actuales: La Fenomenología de Husserl

Edmund Husserl nació en 1859 y murió en 1938. Es el más importante y original de los discípulos de Brentano. Al respecto Gabaldón (ob. Cit.) contextualiza lo que el filósofo resalta de la fenomenología, el cual expone:

...La filosofía fenomenológica respecto al contenido de la filosofía, Husserl renueva la vieja exigencia de Sócrates y Platón, de Descartes y de Kant: el fundamento de la filosofía como ciencia definitiva y estricta.

La intuición fenomenológica conduce a la contemplación de las *esencias*, y éstas son algo absolutamente dado, pero como ser esencial, nunca como existencia. *Ideal del mundo y de la ciencia*. Las grandes filosofías del pasado tenían una doble referencia: la ciencia y la concepción del mundo. Ahora, dice Husserl, hay una aguda distinción entre la concepción del mundo y de la ciencia. La idea de la primera es distinta para cada época, la de la segunda es supratemporal y no está limitada por ninguna relación con el espíritu del tiempo. Nuestros fines vitales son de dos clases: uno para el tiempo y otro para la eternidad. (p.226)

De ello, se puede decir que la orientación fenomenológica elimina el valor existencial del mundo y la ciencia se mantiene a través del tiempo vigente, por su adaptación al dinamismo que exige el mundo cambiante día a día. Involucra el proceso de crear teorías.

Teoría de los Valores

Dentro de este marco, se busca la integración de las diferentes disciplinas para una mayor comprensión global y compartida, que subyace en generar un paradigma emergente a las nuevas realidades complejas del mundo actual. Al respecto, señala Gabaldón (ob. Cit.) lo siguiente:

...La estimativa, o ciencia de los valores, comienza aproximadamente a principios de siglo. Tiene sus fuentes próximas en la ética de Brentano y en la fenomenología. Posteriormente ha tenido un magnífico desarrollo en Max Scheler y Nicolai Hartman. *El problema del valor* en Brentano, el amor justo era aquel amor evidente que lleva en sí mismo la razón de su justeza. Era el amor a un objeto que muestra evidentemente que la actitud adecuada de referirse a él, es amarlo. Un objeto es amable con amor justo cuando obliga a reconocer esa auténtica cualidad suya de exigir amor.

Estamos a dos pasos de la Teoría de los Valores. Cuando yo prefiero una cosa, es que veo que esa cosa tiene valor, que es valiosa. Los valores son pues algo que tienen las cosas que ejercen sobre nosotros una extraña presión; no se limitan a estar ahí, a ser aprehendidos, sino que nos obligan a estimarlos, a valorarlos.

Podré ver una cosa buena y no buscarla, pero lo que no puedo hacer es no estimarla. Verla como buena es ya estimarla. Los valores no nos obligan a hacer nada, sino a

esa cosa modesta, pequeña e interior que es estimarlos. Valor, pues, es aquello que tienen que nos obliga a estimarlas. ¿Pero qué son realmente los valores? *Objetividad del valor*.

Se ha pensado que una cosa es valiosa cuando nos agrada. El valor sería entonces algo subjetivo, fundado en el agrado que cosas producen en mí. Pero ocurre que las cosas nos agradan porque son buenas o nos lo parecen porque encontramos en ellas la bondad. (pp.227-228)

De acuerdo a la teoría expuesta, se entiende que los valores surgen o se desprenden de un agrado o placer por algo, bien sea material o inmaterial. Por consiguiente, es prudente reflexionar sobre los valores y bienes. Con respecto a esta posición, señala Gabaldón (ob. Cit.), lo siguiente:

...Las cosas tienen valor de distintas clases y en distintos grados. El valor es una cualidad de las cosas, no las cosas mismas. A las cosas valiosas se les llama bienes. Los bienes son pues las cosas portadoras de valores, y los valores se presentan realizados o encarnados en los bienes.

Decimos que los valores son cualidades, pero hay cualidades reales como el color, la forma, el tamaño, la materia, etc. El valor no es una cualidad real. El valor no se percibe con los sentidos ni tampoco se comprende, se estima. Aprender el valor es justamente eso, estimarlo.

Los valores presentan ciertas características que aclaran más su sentido objetivo. En primer lugar tienen polaridad, es decir, son necesariamente positivos o negativos, a diferencia de las realidades, que tiene un carácter de positividad (o a lo sumo de privación). A lo bueno se opone lo malo; a lo bello, lo feo, etc. Es decir, el valor, en sentido de belleza, aparece polarizado positiva o negativamente. En segundo lugar, el valor tiene jerarquía: hay valores superiores y otros inferiores; la elegancia es inferior a la belleza y ésta a la bondad, y ésta a su vez a la santidad. En tercer lugar, los valores tienen materia, es decir, un contenido peculiar y privativo. La elegancia y la santidad son dos valores de distinta materia, por tanto sería vano intentar reducir el uno al otro. Y la reacción de quien percibe los valores es distinta según su materia: la reacción adecuada ante lo santo es la veneración, ante lo bueno el respeto, ante lo bello el agrado, etc. (pp.228-229)

Por lo tanto, el discurso permite evidenciar la caracterización del valor. No obstante, la filosofía de nuestro tiempo, por encima de la teoría del valor, ha generado más hondura e importancia. Ya que, por encima de las leyes jurídicas o morales están las leyes de la naturaleza. De esta manera, Hernández y otros (2007), afirman que “las leyes jurídicas o morales, a diferencia de las naturales, tienden hacia un modelo ideal, que es su finalidad, pero sabiendo de antemano que nunca podrá ser alcanzado por completo”. (p.7)

- *Ética, Normas y Valores*

Las normas y los códigos normativos morales son el eje de la moralidad. Sin embargo, las normas contienen ciertos valores que se consideran esenciales para la convivencia social. Así, si el valor que se considera es la vida, la norma prescribe: Está prohibido matar seres humanos. Normas y valores constituyen el universo de lo moral.

De este modo, señalan Hernández y otros (ob. Cit.), lo siguiente

el bloque de los valores precede al bloque de las normas. Se trata, en primer lugar, de una precedencia lógica: los valores justifican y legitiman las normas. Esto implica que una norma no puede subsistir fuera de los valores que la inspiran (p.19).

Por lo tanto, las normas que amparan la libertad son impensables sin que haya el valor de la libertad. Entonces, los valores son más indispensables que las normas. El valor es el elemento básico y fundamental para que tenga validez la norma. En todo caso, tal como manifiestan Hernández y otros (ob. Cit.):

...La ética establece los fundamentos de la moral. Los valores son las premisas o fundamentos de las normas. Por consiguiente, la ética pone de relieve los valores superiores del sistema normativo moral. Hoy, los derechos humanos universales son considerados como el mejor código normativo moral que permite enfrentar los desafíos del presente y el futuro de la humanidad. (p.19)

En atención a lo expuesto, el valor de la dignidad humana no ha tenido a través de la historia la misma importancia. Durante la esclavitud, había personas que eran tratadas como mercancía, de una forma indigna. Por lo tanto, en la actualidad no tiene el mismo peso ni la misma significación. Evidentemente, lo expresa Hernández y otros (ob. Cit.) cuando afirma que:

...Los valores se hacen presentes en nuestras vidas, tanto en los actos cotidianos como en los más trascendentes. Los valores están presentes y se realizan en la cultura. Hay valores en el arte (valores estéticos), valores en la sociedad (valores sociales), valores en la política (aunque nos dificulte reconocerlos), valores en la ciencia y tecnología, así como valores en la moral (valores éticos). Ahora bien, las sociedades evolucionan y con ello surgen nuevas formas de valorar a las personas, las instituciones y las cosas en general. Los filósofos griegos nos enseñaron a valorar el pensamiento y la reflexión de la ciencia y la filosofía. El cristianismo nos mostró el sentido del amor al prójimo. El valor a la dignidad humana nos enseñó a valorar la igualdad, la libertad y el progreso. En la etapa contemporánea, valoramos la democracia, el pluralismo, el acceso al conocimiento universal, y también valoramos la paz, el medio ambiente

sano y el desarrollo armónico de las naciones. El pluralismo nos enfrenta a nuevos desafíos. (p.21)

Los valores nos señalan Mora y Cadevilla (2017) son elementos claves y trascendentes para la acción del hombre, guían su comportamiento y ejercen gran influencia tanto en el desarrollo de la personalidad como en los diversos roles desplegados por la persona humana. Siendo los valores los que le posibilitan a la persona “integrarse socialmente, reconocer la bondad o la maldad de sus acciones” (p.3). Los valores se reconocen en la conducta propia y en la conducta de otros a partir de la utilidad y los beneficios que aporten, visión pragmática, por las desventajas y los perjuicios que provocan, visión hobbesiana del hombre, por los beneficios y provechos que generan, visión utilitarista de Bentham, por la bondad y naturalidad positiva de los actos, visión rousseauiana.

La ética, revelan Mora y Cadevilla (2015), es impulso de la conducta, simboliza el modo de convivir, resalta lo aceptado y consensuado en sociedad; pasando a ser saber de comunidad, social, traduce el esfuerzo en conjunto de las partes involucradas (grupo, empresa, institución, sociedad, país). Posibilita integrar y articular el trabajo en equipo, proceder con principios compartidos, eficacia, rumbo preciso, tomar decisiones; convierte a la empresa en una organización competitiva. Se suma que todo grupo humano tiene formas particulares de organización de sus prácticas sociales, dichas formas específicas sobre la concepción del mundo integran su cultura. Nos dicen Mora y Cadevilla (ob. Cit.)

Este proceso de elección se fundamenta en la ética y es la que permite a las personas y a las organizaciones ser capaces de prevenir situaciones y adelantarse a las consecuencias a través de la toma de decisiones; tales decisiones van a estar regidas por valores, tanto internos como externos, coherentes (consonancia entre principios empresariales y actuación organizacional), articuladas con la sociedad de las que forman parte y coadyuvando al mejoramiento de las condiciones de vida del entorno. Es lo que se reconoce como el sentido ético de los modelos de gestión. Los beneficios de la dimensión ética de la actuación empresarial serán la confianza y credibilidad de la sociedad en ese tipo de organizaciones. (p.2)

Tratando de desentrañar la cita previa podemos decir que la ética da fundamento y soporte al proceso de toma de decisiones humano y organizacional, promoviendo la coherencia y consonancia entre los valores y la acción, en el ser humano la acción que se muestra así está ajustada a lo socialmente aceptado y la acción organización también responde a esta concepción, se traduce en lo que se espera que las organizaciones hagan en beneficio de la comunidad, de la sociedad, su

responsabilidad, generando la reputación de empresas socialmente responsables, interna y externamente.

Práctica Gerencial de la Gestión de la Diversidad Cultural

Los valores plantean el marco ético-moral por el cual una sociedad lleva a cabo sus acciones. Entonces, la ética y la moral son producciones humanas que han sido creadas para mejorar nuestras condiciones de existencia. Dentro de este marco, afirman Hernández y otros (ob. Cit.), lo siguiente:

...En toda organización social, la moralidad forma parte de los hilos que trenzan el tapiz de la cultura, junto con otros como el lenguaje, las creencias religiosas, las instituciones sociales, las actividades científicas, la técnica o el arte. Las obras culturales constituyen lo propio del mundo humano y representan lo que nos distingue del resto de los seres que pueblan el planeta.

Con las producciones culturales nos humanizamos y debido a ellas nos vamos diferenciando de la naturaleza. Por la cultura adquirimos y construimos el orden humano, un orden que es distinto a lo que heredamos biológicamente, sea de manera innata o congénita. El orden de la naturaleza nos entrega lo que es; la cultura nos coloca en la ruta de lo que puede ser de otra manera, de lo que podemos, como humanidad, transformar y optimizar. La ética y la moral se superponen al orden de las leyes físicas, químicas y biológicas, porque van más allá de ellas.

Estas leyes se rigen por el principio de identidad (siempre iguales, siempre las mismas condiciones), mientras que el universo de la ética y la moral se despliega en el universo de la diversidad y de la diferencia, que corresponden al orden humano. (p.4)

De esta manera, las leyes y regularidades naturales no pueden violarse o modificarse por la voluntad o acuerdo, mientras que los hechos culturales son susceptibles a tener transformaciones por los hombres u organizaciones sociales. Por lo tanto, se pueden generar nuevos patrones de conducta que en determinado momento la sociedad haya implementado. Por ello afirma Hernández y otros (ob. Cit.) al señalar que “las leyes jurídicas, las costumbres culinarias, las modas, las variedades de usos lingüísticos, las estructuras de organización de las sociedades (monarquía, república, etc.), cambian por la voluntad humana y, merced a ésta, se adoptan otras formas distintas a lo largo del tiempo”. (p.5) Es por eso, que al respecto Francés (2006) afirma que:

...Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su

conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes.

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones. Los valores mismos han cambiado. Hace algunas décadas el respeto al medio ambiente, al entorno cultural, a los derechos de los consumidores, a los derechos laborales de las minorías y a los derechos de los animales no eran valores importantes para la sociedad. Hoy en día lo son y, a menudo, están protegidos legalmente, sobre todo en los países más desarrollados. (p.44)

Por tal motivo, la actuación de las sociedades organizadas, sean públicas o privadas se les hace imperante acoplarse a esas nuevas exigencias de los cambios que les exige el entorno.

En este orden de ideas, la diversidad cultural exige a las empresas consideraciones de índole ético, en concordancia a lo económico, como los gustos y preferencias de los consumidores; ya que la sociedad es cambiante en sus expectativas, haciendo que los valores corporativos evolucionen de manera continua. Al respecto, Hernández y otros (ob. Cit.), afirman:

...Estamos sujetos a las leyes de la naturaleza y nos sometemos a las leyes que nos impone la cultura donde nos desarrollamos. Las leyes naturales (sean físicas, químicas o biológicas) se establecen y ordenan en teorías que tienen un contenido explicativo. Las leyes en la cultura se incorporan normas que condicionan el comportamiento debido de las personas en un conglomerado social. En este segundo caso, una ley es un enunciado general e imperativo. General porque se aplica a todo sujeto cuya situación se encuentre comprendida en los supuestos de la ley. Por ejemplo, toda persona que obtenga ingresos está obligada a pagar impuestos (y la misma ley prevé el monto desde el cual se está obligado a pagar impuestos). Es imperativa porque se impone más allá de que el sujeto quiera o no quiera hacerlo. Nadie, de manera espontánea, pagará impuestos. (p.7)

La ética en la diversidad cultural no es absoluta, por lo tanto, requiere de un gran matiz de interpretaciones que aluden, a lo que describe Hernández y otros (ob. Cit.), como la ética y cultura, expresando lo siguiente:

...En la actualidad, las diversas formas de coexistencia entre las culturas se debaten con gran fuerza y ahínco, por lo que se ha vuelto un asunto prioritario para los estudiosos de las problemáticas antropológicas, éticas, sociales y políticas, principalmente. Las sociedades contemporáneas se enfrentan a los conflictos culturales así como a las múltiples derivas que surgen de esos encuentros: preponderancia de unas culturas sobre las otras, asimilación, exclusión y marginación son algunas muestras de las complicadas relaciones culturales.

La diversidad cultural sosteniendo, como punto de partida, que no es aceptable ni un fundamentalismo que defienda a una sola cultura en detrimento y desprecio de las otras, como tampoco la fragmentación cultural sin límites. De este modo, resulta más apropiado hablar de pluralismo en el que existan diferencias culturales y, en consecuencia, éticas pero que, al mismo tiempo, haya elementos comunes por medio de los cuales pueda pensarse en un entendimiento y punto de fuga de la comunicación mutua. (p.182)

De esta manera, la cultura se interpreta aplicando la razón y ha de ser racional, abierta al entendimiento, convivencia y el reconocimiento de lo diverso, en tanto que mueve a la acción desde un sentido básicamente moral.

Lo anterior involucra, relata Cadevilla (2016), la capacidad de las empresas y organizaciones de gestionar a las personas “porque éstas son las que le dan vida a las empresas.” (p. 2), reconociendo la diversidad cultural y social que envuelve al ser humano; “los gerentes, jefes, directivos deben ser capaces de encontrar los mecanismos adecuados y las herramientas necesarias para poder lograr dicha gestión. ... [Siendo] fundamentales las habilidades sociales y el control grupal, tanto en términos individuales como colectivos” (p. 2), en el marco de la ética y el respeto a la diversidad, con la carga de valores que implica. Entendiendo que la gestión del ser humano en las organizaciones, plantea Mora (2016), “debe partir de asumir y comprender la diversidad de intereses y opiniones que pueden existir y que efectivamente existen en una organización, ... las personas en las empresas valen más que las tareas productivas que realizan.” (p.2)

Práctica Gerencial de la Gestión del Conocimiento

El elemento impulsador de la Gerencia del siglo XXI es el conocimiento, como un nuevo recurso exigible y fundamental en toda organización. Rodríguez (2005), ha definido:

...La Gerencia del Conocimiento, al conjunto de elementos que influyen en el desarrollo y producción de conocimiento, como soporte del diseño e implantación de la estrategia empresarial.

Una estructura de pensamiento es fundamental, dado que el gerente es un individuo que entiende, coordina y organiza múltiples elementos dentro de la empresa, los cuales incluyen desde el sistema de información gerencial, las estructuras de conocimiento, la planeación, el desarrollo de los empleados, las estrategias comerciales, el proceso de innovación hasta el control de la empresa y de los resultados. Lo anterior implica que capacidad requerida es extensa y que no descansa en saber solo algo de finanzas o de mercadeo, pues es un hecho que las

condiciones funcionales de las empresas solamente operan si las estructuras los hacen. (p.17)

De esta manera, se desprende un gran reto y desafío de la Gerencia del Nuevo Milenio, que se basa en equilibrar el conocimiento y gestionarlo con fundamentos éticos, la valoración de lo bueno y lo malo. Asimismo, afirma Drucker (2006), lo siguiente que:

...Las organizaciones sólo sobreviven si pueden ser dirigidas por personas competentes que tomen en serio su trabajo. El hecho de que hoy se necesite ser un genio para ser jefe de una gran organización indica claramente que la alta gerencia está en crisis.

En la sociedad futura el mayor reto para la gran empresa-especialmente para la multinacional-puede ser su legitimidad social: sus valores, su visión, su misión. En efecto, en la sociedad futura la alta gerencia será la compañía. Todo lo demás se puede encontrar por fuera. (pp.277-279)

Por consiguiente, la gestión del conocimiento para que sea eficiente, eficaz y efectivo, debe apuntar a la difusión, distribución y utilización del conocimiento en beneficio de la organización. Es decir, tratar de hacerlo extensible a una comunidad, los principios aplicables al individuo, como suma y promedio de sus experiencias, informaciones y formación. Es por eso que la gestión del conocimiento apunta, afirma Martín (2001) al señalar que:

...El trabajador de una fábrica sea un pianista consumado, pero su habilidad no sirve de nada en la fábrica. El conocimiento o capital intelectual implica un conocimiento que pueda resultar de utilidad en la institución. Sin embargo, el conocimiento no se convierte en capital hasta que se recoge y comunica de modo que puede utilizarse o influir en beneficio de la institución. Un profesional puede tener una idea revolucionaria para mejorar un proceso de la institución, pero su idea será tan inútil como saber tocar el piano si sólo la conoce él. (p.177)

En atención a lo expuesto, al interpretar el conocimiento nos señala como combinar información unida a experiencia y capacidad de acción; una capacidad de aprender y de generar nuevo conocimiento hacia la ética y valores. Para Suso (citado en Martín, ob. Cit.), al respecto dice que “el conocimiento puede gestionarse en el terreno de lo conocido, y estaremos hablando de sistema de mejora; o puede gestionarse en el terreno de lo no conocido, y hablaremos de sistemas de innovación” (p.177).

Asimismo, Andersen y otros (citados en Martín, ob. Cit.) han acuñado dos definiciones básicas de la gestión del conocimiento:

...La primera define el conocimiento como *información que tiene valor*. Es una definición intencionalmente subjetiva, que pretende señalar que no toda la información es valiosa y que la información con valor para una institución puede no tener sentido para otra. La segunda se refiere a las actuaciones que subyacen en la gestión del conocimiento. *Gestionar el conocimiento (K) es mejorar la capacidad de las personas (P) para intercambiar, entender y utilizar la información (I), utilizando la tecnología (+), estimulando su compartición para que así aumente de forma exponencial (n).*

$$K = (P + I)^n \text{ (p.178).}$$

Es por eso que, en la gestión del conocimiento, los valores son un elemento dinamizador e impulsor de la capacidad creativa e innovadora de las organizaciones, convirtiéndose en una fundamental palanca de apoyo para generar ventajas competitivas en un mundo cada vez más cambiante y exigente.

Se plantea entonces, lo que afirman Mujica, Ibáñez y Castillo (ob. Cit.) al señalar que la creación del conocimiento organizacional:

...Da una dimensión distinta a todos los procesos sociales, económicos y políticos, transformando la estructura social, producto del dominio del conocimiento, más que de la riqueza material. Este cambio social modifica los modelos y las creencias a los cuales se ajustan los hombres y es por ello, que se está en presencia de un paradigma emergente. Sin embargo, puntualizando en América Latina, en el Informe año 2004 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se resalta la dificultad al respecto por lo cuesta arriba de avanzar en su educación vinculada al factor de pobreza, estableciendo el nexo entre ingresos ínfimos y niveles mínimos de calidad de vida, a través de la relación entre escolaridad y nivel de ingresos, lo cual se convierte en un desafío ante este paradigma emergente. (pp.99-100)

Por consiguiente, existe una asimetría entre un nuevo recurso llamado capital humano a través de la sociedad del conocimiento, pero que a todos no beneficia por igual. De esta manera, nos aleja de la posibilidad de generar un mejoramiento continuo y de innovación en las nuevas generaciones de los países Latinoamericanos; reafirmando el reto o desafío de la gerencia en esta nueva realidad.

Practica Gerencial de la Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social de las empresas no es algo nuevo, según la Organización Internacional de Normalización (2007) el proyecto de la norma ISO 26000 presenta algunos aspectos de responsabilidad social que han sido reconocidos a través del tiempo, remontándose a

los principios de trabajo organizado consolidados con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, así mismo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y más recientemente los temas ambientales en la Declaración de Río, la Declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible y normas como la ISO 14000.

Estos comportamientos laborables aplicables, de derechos humanos y de desarrollo sustentable llevaron a la comprensión de la necesidad hacia una actitud proactiva de las organizaciones hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y dado que el contexto de la sociedad actual ha favorecido el impulso a mantener la organización en el mercado en un entorno globalizado y altamente competitivo, muchas veces éste parece cambiar la definición de los valores, ajustándose a la sociedad emergente.

En estos ajustes, el estudio del capital ético es de vital importancia en la organización, no en vano Guédez (2004) expresa que “es imposible apostar a favor del éxito de una empresa independientemente de la lealtad y de la honestidad de la gente” (p.49).

La cita anterior se fundamenta en el ideal de la actitud de la gerencia, ya que éstos como capital intelectual deberán promover la creatividad y ésta debe estar íntimamente ligada al compromiso y al capital ético asegurando la lealtad, la responsabilidad social y la excelencia empresarial en base a una buena reputación en el mercado, al respecto Gómez (2008) expresa ir más allá, “Responsabilidad moral más que social” (p.17).

La responsabilidad social definida por Gómez (ob. Cit.) como la preocupación por problemas concretos, programas sociales para tratar de resolver problemas específicos de la sociedad, los cuales deberían pasar a la responsabilidad moral, como problemas espirituales, específicamente ética, del ser humano, pues no basta con realizar programas de responsabilidad social si se está dañando a la sociedad con su comportamiento, en este caso se estará haciendo el bien sin que cueste mucho esfuerzo.

Por lo anterior, la dimensión moral aparece para Gómez (ob. Cit.) cuando se toma la decisión de hacer el bien, aunque las condiciones del entorno no sean favorables a la misma y, en consecuencia, sea probable la disminución de sus beneficios. Por ello, se trata de realizar un esfuerzo que va más allá de la compensación por un daño o de tranquilizar la conciencia, pues “el

verdadero problema es qué hace usted cuando la realidad pone a prueba esos valores” (p.19). Es indudable, que los valores y más aún las decisiones morales no se pueden pagar; es así como las prácticas gerenciales deberían fundamentarse en la toma de decisiones morales ante las crisis del entorno.

Debido a estas presiones del entorno se hace necesario saber ganar al capital moral organizacional, quienes ejercen un gran poder para el éxito, induciendo en las decisiones como legado espiritual al practicar el comportamiento moral en el mercado, signado por el entorno globalizante y con una estructura cambiante hacia las redes, donde se pierde la importancia de los activos físicos, pero es imprescindible una responsabilidad por el estado actual de las sociedades y una obligación moral ante las amenazas de deterioro ambiental y ecológico, del impacto del clima, de los consumos de energía, de los problemas sociales de desigualdad y pobreza.

De esta manera, es fundamental que las organizaciones obtengan un retorno a su inversión con beneficio a los *stakeholders* y en ese retorno es inexorable incluir el retorno al equilibrio a las sociedades, donde actúen las organizaciones en conjunto con los gobiernos y las comunidades, para lograr aplicar prácticas gerenciales como la responsabilidad social basadas en el respeto por la moral y ética de todos para una convivencia sustentable.

Específicamente en Venezuela, como país latinoamericano tenemos organizaciones como el Banco de Venezuela, C.A. Danaven, e instituciones educativas como la Universidad de Carabobo, Universidad José Antonio Páez y otras que contribuyen con alta motivación a la RSE y más aún se incorporó a las organizaciones a la revisión del proyecto de la norma ISO 26000, que promueve y anima a las organizaciones a incorporarse a un comportamiento socialmente responsable, que posibilite mejoras en el desempeño.

En ese plano es valioso considerar lo planteado por Mora (2020):

La RSE es entendida como el compromiso de las empresas en dos dimensiones, a saber: interna, con sus trabajadores y miembros, y externa, con el entorno en que desempeñan sus actividades productivas, con la comunidad donde se asientan y, a su vez, con las personas que mantienen relaciones productivas y las que no dependen directamente de la empresa. Así pues, la responsabilidad social es tanto a lo interno como a lo externo de las empresas; incluye lo que la atañe directamente y todo aquello que puede ser influenciado por la empresa en el desarrollo de sus actividades. (p.12).

Interpretando la cita, una empresa es responsable socialmente responsable al cumplir sus compromisos con sus trabajadores, con la sociedad – comunidad de la cual forman parte y con sus cadenas de valor aguas arriba y aguas abajo, atendiendo los requerimientos de acuerdo con sus posibilidades y entendiendo que forman parte del sistema social.

Se desprende lo explicado por Cadevilla (2020) sobre la RSE “puede ser entendida como las acciones, actividades, prácticas y políticas sociales, ambientales y económicas que las empresas privadas [públicas, mixtas] despliegan en la sociedad a fin de revertir las externalidades negativas que provocan en ella.” (p.9) En concordancia con la ISO26000 y eso explica sus “compromisos y obligaciones con sus stakeholders o grupos de interés, internos y externos.” (p.9) El ser parte de un sistema, actuar dentro de él seguir sus dinámicas sistémicas, habla de la emergencia de nuevas situaciones, en este caso organizacionales. Lleva a pensar a Cadevilla (ob. Cit.) que

El cumplimiento de estos compromisos y obligaciones trae repercusiones en el desenvolvimiento empresarial y en su calificación dentro de la sociedad, como empresa comprometida con la sociedad o empresa predatora de la sociedad.

En virtud de lo cual, la RSE es un tema que se instaló en la agenda empresarial ..., porque cada vez más los agentes sociales, los consumidores y los grupos de interés exigen de las empresas comportamientos cónsonos con el bienestar colectivo, la generación de calidad de vida y el desarrollo sustentable. (p.9).

Lo anterior muestra la evolución de la sociedad humana, como los valores y la ética se van reacomodando y reajustando ante las nuevas realidades, como las organizaciones muestra la dinamicidad de la transdisciplinariedad y de la complejidad, lo que marca la evolución filosófica y praxiológica del pensamiento gerencial. Así, dicen Mora y Cadevilla (2023) “La RSE es una forma de afrontar exitosa y eficientemente los diversos retos de la sociedad actual” (p.171). Además, ofrece ventajas a las organizaciones, las hace más dispuestas a escuchar a los *stakeholders* y actuar ante sus demandas, en un mundo donde se comprende la diversidad.

Por eso, para Mora y Cadevilla (ob. Cit.), la práctica gerencial de RSE ayuda a “hacer frente a las demandas, exigencias y necesidades de públicos cada vez más diversos, ..., dispuestos a tomar medidas y acciones contra aquellos que consideran no actúan conforme a lo que pregonan y postulan.” (p.171) Eso lleva a los autores a afirmar que la RSE termina “brindando un *ethos* a las organizaciones.” (p.171).

Un elemento a considerar siempre con respecto a la RSE en tanto práctica gerencial es que esta emerge para, dicen Mora y Cadevilla (ob. Cir.) “afianzarse en la cultura organizacional, requiere la consubstanciación de los miembros de la empresa para lograr el cambio de paradigma, acercarse a la sociedad y hacerse responsable y corresponsable de su entorno, de la sociedad global.” (p.172).

Pues se debe tener claro que la RSE es un proceso de gran magnitud y de largo aliento, que es desarrollado e implementado por la alta gerencia buscando: mejorar, adecuar y reajustar constantemente las actividades, pautas y acciones de la empresa a las exigencias y requerimientos del entorno, así como las exigencias y requerimientos de la sociedad. Los nuevos tiempos imponen la emergencia de nuevas actividades, de novedosas acciones que permitan a las empresas a hacer frente a la fluidez social, a las disrupciones filosóficas y paradigmáticas, apegadas a la ética, a los derechos humanos, a la sostenibilidad y sustentabilidad del desarrollo.

Lleva a Mora y Cadevilla (ob. Cit.) a hablar de la esencialidad de

la conformación de una cultura organizacional acorde con las necesidades de los nuevos tiempos, fundada en el trabajo en equipo, el respeto a los derechos humanos, la diversidad étnica y cultural, el respeto al medio ambiente, las nuevas tecnologías, el trabajo desde casa –Home office–, el tele trabajo, la integración de la identidad empresarial con la individual y colectiva; RSE. (p.172).

En este sentido, La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un proceso amplio y a largo plazo que debe ser liderado por la alta gerencia para alinear las actividades de la empresa con las exigencias del entorno y de la sociedad. Ante los cambios sociales y paradigmáticos, las empresas deben adoptar nuevas acciones que se enfoquen en la ética, los derechos humanos y la sostenibilidad. Mora y Cadevilla destacan la importancia de crear una cultura organizacional que refleje estas necesidades actuales, promoviendo el trabajo en equipo, el respeto a la diversidad, la protección del medio ambiente y la integración de la identidad empresarial con la individual y colectiva.

Capítulo tercero:

Del pensamiento estratégico a la planificación gerencial integral con dimensiones del desarrollo sostenible

“La mayoría de las comunidades explosivas contemporáneas están hechas a la medida de la época líquido/moderna: aun cuando su manera de reproducción sea territorial, son en realidad extraterritoriales (y tienden a ser más exitosas cuanto menos dependen de las restricciones territoriales) – al igual que las identidades que crean y que mantienen precariamente con vida entre la explosión y la extinción–.” (Bauman, 2004, p.210)

Teoría de la Prospectiva

La planificación por escenarios se remonta a 1950, como técnica de planeación para aspectos militares y de crisis diplomáticas para optimizar las decisiones en momentos de incertidumbre, catapultando hacia el futuro a quienes deben tomar las decisiones y luego se les pide que desanden el camino, para averiguar cómo fue que llegaron a ese punto. Para Bottome y otros (2006) la planificación por escenarios comprende:

La suposición es que es imposible predecir el futuro; lo único que se puede hacer es visualizar las distintas maneras como se podría desenvolver dicho futuro. Este ejercicio ayuda a entender las incertidumbres que aguardan más adelante y ensayar las respuestas más adecuadas a esos futuros posibles. La idea es resolver problemas antes de que ocurran. (p.7)

Así pues, los planificadores por escenarios captan la forma cómo distintas fuerzas pueden converger para manipular el futuro de distintas maneras, los desafíos están en identificar las variables y evaluar su impacto potencial sobre los acontecimientos futuros.

Por ello, la planificación tradicional e inclusive en la ciencia ficción ha incorporado los escenarios, según lo descrito por Miklos y Tello (2006). Esta planificación por escenarios fue llevada al mundo empresarial con la finalidad de dar respuesta a las limitaciones provenientes de la complejidad y el caos en los sistemas organizacionales, por lo que dejó de ser suficiente la planificación tradicional.

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

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

De allí, la construcción de escenarios, donde precursores como Peter Schwartz, Paul J.H. Schoemaker, Michael Godet, Francisco Mojica, entre otros, han logrado colocar directrices para la planificación por escenarios, que otorgan la posibilidad de tomar una decisión o plan de acción ajustado a la menor incertidumbre probable, ante los embates que avasallan a las organizaciones, para lo cual hay que prepararse para sobrevivir, mantenerse o expandirse en el mercado.

Esto se reafirma con Grove de la empresa Intel (citado en Jennings y Haughton, 2005) al decir que “Sólo los paranoides sobreviven” (p.17) El paranoide piensa que alguna persona o fuerza se empeña en abatirlo. En el mundo de los negocios, tendría razón. Hay mucho de qué preocuparse. “Todo y todos están, efectivamente, empeñados en abatirlo a uno” (p.17). De hecho, de los grandes retos, de los más variados y verosímiles aportaran directrices a los diferentes escenarios para la organización; y en consonancia con esto, Jennings y Haughton (ob. Cit.) proponen algunas directrices para la planificación de escenarios, entre ellos tenemos:

- Programar las sesiones como reuniones periódicas.
- Programar por lo menos una sesión al mes.
- Dejar varias horas para la discusión.
- El jefe de la unidad de operación debe estar siempre presente.
- Las sesiones deben ser incluyentes y variadas.
- No debe haber más de 12 asistentes en una sesión.
- Debe asignarse un proyecto específico a un grupo pequeño, fijándose un plazo para que presente sus recomendaciones.
- Variar los asistentes con frecuencia.

- El Líder comenzará trazando un cuadro vivido de posible suceso una serie de sucesos.
- Debe mantenerse una historia de recomendaciones y acciones.

Ahora bien, existen diversos métodos para la construcción y desarrollo de escenarios futuros a través de los métodos prospectivos, que deben cumplir las siguientes condiciones: Involucrar al futuro como causa final del presente, es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente. Facilitar la tarea de construir el futuro a quienes ejercen la causalidad eficiente del mismo que son los actores sociales de las organizaciones. La primera condición se cumple con el diseño de *escenarios*. La segunda con la teoría del triángulo griego de Michel Godet, todo esto descrito por Mojica (2002).

El diseño de escenarios: un escenario es una agrupación hipotética que define una situación futura describiendo acontecimientos que permiten ir de una situación inicial a otra situación futura. Para el autor Gabiña (1996), un escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el devenir de los acontecimientos que permite pasar de la situación actual a una situación futura” (p.371). Para Godet (2000), Un escenario “es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (p.17). Entre otros autores, como Mojica (ob. Cit.), sugieren que:

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

Las hipótesis de un escenario según Godet (ob. Cit.) para que tengan credibilidad y utilidad, deben cumplir a la vez cinco condiciones: “pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia” (p.17), ver Cuadro 3.

Cuadro 3. Hipótesis de un escenario, condiciones

| CONDICIONES | CARACTERÍSTICAS |
|---------------|--|
| Coherencia | El relato debe estar articulado de manera razonable y lógica. |
| Pertinencia | los estadios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto. |
| Verosimilitud | Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.(Godet,2000; Mojica, 2002). |

| CONDICIONES | CARACTERÍSTICAS |
|---------------|---|
| Importancia | Destacar situación de interés para los actores específicos. |
| Transparencia | Requisito a la hora de exponer los problemas, utilización de los métodos, razones de su elección, de los resultados y de las condiciones/recomendaciones que se derivan. Ello con la finalidad de implicar a los actores que han de movilizarse (Gabiña, 1996; Godet, 2000) |

Fuente: Adaptación propia de Godet (2000).

Con estas hipótesis de escenarios se pretende identificar las multivariantes alternativas del futuro. Es así como la utilización de escenarios surgió en la fuerza aérea de los Estados Unidos de América, para considerar la actuación del enemigo y las posibles respuestas, según lo relatado por Schwartz (1991 citado por Francés, 1998). Es decir, que la elaboración de escenarios ha permitido desde hace más de 70 años diseñar los futuros viables. A lo cual Francés (ob. Cit.) expresa que:

...su fundamento es muy sencillo: como se desconoce el futuro, lo que se puede hacer es identificar las principales opciones de lo que podría pasar. Generalmente, se formulan tres o más escenarios, que representan otras tantas opciones en la evolución del entorno. (p.3)

Y como siempre es una incógnita lo que deparará el futuro, en la década de los sesenta, Pierre Wack (citado por Francés, ob. Cit.), introdujo el método de escenarios, método que se llevó a cabo para la planificación empresarial de la Royal Dutch Shell, con resultados sorprendentes. Lograron anticipar el alza de los precios petroleros que siguió el conflicto árabe – israelí en 1973, la conocida guerra del *Yom Kippur* y su posterior caída al comienzo de la década de los ochenta. Por lo que agrega Francés (ob. Cit.) “Gracias a ello la Shell logró mejorar su posición competitiva: de ser una de las débiles de las siete hermanas se convirtió en la segunda después de Exxon” (p.4)

En la actualidad son muchos los autores especializados en el tema de los escenarios, menciona Bas (1999) que entre ellos figuran Jarrat Jennifer, consultora estadounidense; Masini Eleonora, docente en la Universidad Gregoriana de Roma y ex presidenta de World Futures Studies Federation (WFSF); Godet Michel, docente en el conservatorio nacional de artes y oficios (CNAM) de París; Peter Schwartz, ex presidente de *Global Business Network* y entre otros se puede mencionar al autor Mojica, reseñado varias veces en este artículo, quien ha sido fundador y director del centro de prospectiva de la Universidad de La Sabana, Colombia, que pertenece a *World Future Society* y corresponsal para América Latina de *Futuribles Internacional* en París.

Entre los diferentes autores que han manejado el tema de la prospectiva no existe unidad con respecto a la tipología de los escenarios. Sin embargo, el común denominador representaría dos grandes categorías: probables y alternos (Mojica, ob. Cit.).

Escenario probable: Es el señalamiento de la senda por donde actualmente estamos caminando y las consecuencias que tendría si continuamos por ella. Este escenario se obtiene a través de las técnicas de *forecasting* que están basadas en los principios de probabilidad. Hace notar (Mojica, ob. Cit.) que a este escenario “También se denomina escenario tendencial porque las calificaciones de las probabilidades se pueden leer como tendencias de los diferentes fenómenos” (p.10).

Escenarios alternos: “Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que podríamos explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque nos señalan otras situaciones en donde nos podríamos encontrar.” (Mojica, ob. Cit., p.10)

La comparación de las consecuencias de cada uno de estos escenarios, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente para la organización. Por esta razón (Mojica, ob. Cit.), manifiesta que:

...la imagen que se elija será llamada ‘escenario apuesta’. De hecho todo el ejercicio estimativo y diseño de escenarios conduce a precisar el ‘escenario apuesta’ el cual generalmente presenta rupturas con respecto al escenario probable y es el mejor de todos los escenarios exploratorios. El escenario probable es determinista en la medida en que hay riesgo de prever situaciones que todavía no han acontecido. Suele ser el fruto del empleo de técnicas fundadas en las leyes de probabilidad matemática que, si bien son más precisas que la simple regresión y proyección están expuestas a errores e imprecisiones, no obstante que el hecho de manejar múltiples variables en los talleres de análisis de ‘expertos’ representa una ventaja sobre la aplicación de los principios de regresión. (p.10)

Por lo anterior, se puede decir que la peculiaridad de un ejercicio prospectivo radica en la identificación y en la formulación de los escenarios alternos, (Mojica, ob. Cit.) revela que esto se debe a que el escenario probable indica para dónde va la organización. Pero para donde va no es necesariamente para dónde quiere ir. Los escenarios alternos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis facilita en escoger el mejor.

Ahora bien, el diseño de los escenarios obtiene la función de un instrumento para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer, como erróneamente se suele creer pues como se ha considerado anteriormente el futuro no está predeterminado, sino que este es construible en el presente. Más bien el escenario constituye un ejercicio reflexivo para definir estrategia de cara a un futuro deseado. Por esto, Francés (ob. Cit.), expone que la técnica de los escenarios más que acertar pronósticos, lo que persigue es flexibilizar los modelos mentales de quienes deben tomar decisiones.

Por otro lado, si bien es cierto que no existe unidad respecto a la tipología de los escenarios, no es menos cierto que su proceso de construcción dependerá del autor que se esté considerando, ver los Cuadros del 4 al 8

Cuadro 4. Pasos para la elaboración de un escenario, según Jennifer Jarrat

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
|--------|---|
| 1 | Decidir el sistema sobre el cual se va a trabajar (variables y relaciones) |
| 2 | Decidir el espacio temporal para los escenarios plazo de ocurrencia) |
| 3 | Decidir cuantos escenarios se quieren construir (3/4 es lo idóneo) |
| 4 | Determinar las variables principales que van a estructurar los escenarios y discutir las asunciones sobre el futuro |
| 5 | Definir el valor que van a tomar las variables en cada escenario considerado |
| 6 | Decidir eventos específicos que pueden ocurrir durante el espacio temporal de los escenarios |
| 7 | Crear un título de trabajo para cada escenario |
| 8 | Esbozar los escenarios |
| 9 | Revisar/Evaluar el borrador en base a los siguientes seis criterios. credibilidad, comprensibilidad, consistencia interna, ajuste a los objetivos prefijados, exhaustividad |

Fuente: Adaptación propia de Bas (1999).

Cuadro 5. Pasos para la elaboración de un escenario, según Eleonora Masini

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
|--------|---|
| 1 | Construir una plataforma base de información presente, a partir de la descripción del sistema y de su contexto (político, económico, social, tecnológico, etc.) a partir de la información recogida mediante entrevistas, cuestionarios, seminarios, a.-brainstormig. b.-la identificación de las variables internas (del sistema) y externas (del contexto). c.-la determinación de las variables clave. |
| 2 | Identificación de actores en el presente y en el pasado, así como sus oportunidades estratégicas. |
| 3 | Formulación de cuestiones clave; desarrollo de hipótesis. |
| 4 | Construcción de escenarios y definición de horizonte temporal. |

| | |
|---|---|
| 5 | Identificación de los escenarios alternativos siguientes: A.-Escenario tendencial: el más probable, posible, plausible. B.-Escenario contraste: el opuesto al tendencial. C.- Escenario normativo: el deseable. D.-Escenario utópico: el más deseable |
|---|---|

Fuente: Adaptación propia de Bas, Ibedim. (pp. 112-113).

Cuadro 6. Pasos para la elaboración de un escenario, según Michel Godet

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
|--------|--|
| 1 | Construcción de la base: Un imagen detallada, global y dinámica del estado actual del tema u organización objeto de estudio y de su contexto. Se realiza en tres Fases: 1.- Delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general (económico, político, Tecnológico, etc.). 2.- Determinación de las variables esenciales a y b mediante el método de análisis estructural, MICMAC. 3.- Retrospectiva estratégica de los actores (mediante el análisis del juego de los actores, MACTOR. |
| 2 | Elaboración de escenarios. Cada escenario refleja un conjunto de hipótesis (acerca de la evolución de las tendencias entre actores) y se le asigna una probabilidad de ocurrencia. Mediante el método de expertos, como Delphi y la matriz de impactos cruzados SMIC, que permite obtener una jerarquía de imágenes finales posibles, clasificadas por probabilidades decrecientes |

Fuente: Adaptación propia de Bas (1999).

Cuadro 7. Pasos para la elaboración de un escenario, según Peter Schwartz

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
|--------|---|
| 1 | Identificación del asunto central o punto de decisión (que es exactamente lo que nos interesa saber y sobre lo que hay que decidir) |
| 2 | Identificación de fuerzas clave existentes en el entorno inmediato que puede influir en el éxito o fracaso de la decisión que hay que tomar |
| 3 | Identificación de las tendencias conductoras globales (macro) que dan lugar a las fuerzas clave (micro), tanto las predeterminadas, inevitables y necesarias (por ejemplo, demografía) como la altamente incierta o impredecible como la opinión pública. Las primeras figuran en todos los escenarios considerados; las segundas marcan las diferencias entre ellos. Es el trabajo de investigación, de obtención de información. |
| 4 | Ordenación de tendencias (macro) y fuerzas (micro) en base a dos criterios. a.-grado de importancia para la consecución del asunto o decisión identificada en el paso 1. b.- Grado de incertidumbre que rodea esos factores tendenciales. Se trata de identificar los dos tres factores de tendencias que son más importantes y más inciertos. Esta es la tarea más importante, dado que marcará los ejes en función de los cuales diferirán los escenarios |
| 5 | Seleccionar la lógica de los escenarios. El objetivo estriba en esbozar unos pocos y bien diferenciados escenarios que sirvan de referencias válidas para la toma de decisiones. |
| 6 | Rellenar los escenarios, dando valores a las tendencias y fuerzas identificadas en los pasos 3 y 4. |

| | |
|---|---|
| | Se trata de establecer relaciones causales que revelen y describan conexiones e implicaciones mutuas entre el valor de los actores y el carácter de escenario. |
| 7 | Analizar las implicaciones sobre el asunto central o decisión (paso 1) de cada escenario. Determinar la robustez de esa decisión, sus puntos fuertes y puntos vulnerables... si una decisión parece óptima para un solo escenario quiere decir que tomar esta decisión implica un elevado riesgo, sobre todo si se tiene suficiente control sobre la consecución de ese escenario en concreto. Ver cómo puede adaptarse la estrategia para robustecerla en caso de no ocurrencia del escenario deseable. |
| 8 | Selección de los principales indicadores. Seguir con la lógica utilizada para construir los escenarios permitirá determinar implicaciones lógicas de los principales indicadores, extraídas a partir de los mismos. |

Fuente: Adaptación propia de Bas (1999).

Cuadro 8. Pasos para la elaboración de un escenario, según Francisco Mojica

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
|--------|---|
| 1 | Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno. Se persigue reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando. Se puede utilizar Matriz DOFA, Árbol de Competencias de Marc Giget. |
| 2 | Identificación de variables estratégicas. Se persigue detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema. Se pueden utilizar IGO (Importancia y Gobernabilidad), Análisis Estructural, Ábaco de Régner. |
| 3 | Estimativo y Diseño de Escenarios. La intención es obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un escenario apuesta. Se pueden utilizar Delphi, Ábaco de Régner, Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, Análisis Morfológico, Ejes de Peter Schwartz. |
| 4 | Detección del comportamiento de los Actores Sociales. Se persigue descripción del poder que manejan y de las posibles jugadas de los actores sociales. Se puede utilizar Juego de Actores. |
| 5 | Estrategias para lograr el escenario apuesta. La intención es Diseño de objetivos, detección de acciones. Se pueden utilizar IGO (Importancia y Gobernabilidad), Ábaco de Régner, Análisis Multicriterios, Árboles de Pertinencia |

Fuente: Adaptación propia de Mojica (2002).

En tales cuadros se visualizan diferencias y similitudes en el proceso de elaboración de escenarios. Se evidencia además que la técnica de escenarios requiere de otras técnicas complementarias, pues básicamente la técnica de escenarios proporciona una vía para la organización de información, estructurar el proceso anticipatorio y presentar resultados del mismo. Pero es una técnica que adolece de elementos para recolectar información.

La técnica de escenario se apoyará en consecuencia, en otras técnicas para recabar información, bien sea explícitamente anticipatorios como la técnica Delphi, matriz de impactos cruzados, análisis de series temporales, entre otras. Así como otras no anticipatorios como entrevistas en profundidad, encuestas de opinión, entre otras, ver Cuadros 9 y 10.

En ella se evidencian una variedad de técnicas tanto de corte cualitativo como de corte cuantitativo, que, a su vez, complementan a la técnica de escenarios. Para una revisión detallada de las diferentes técnicas se recomienda revisar a Godet (2000) y Bas (1999).

Cuadro 9. Métodos cuantitativos

| Tipos | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Series temporales | Análisis causal |
| 1. Gráfica | 1. Regresión simple |
| 2. Extrapolación | 2. Autocorrelación (ACF) |
| 3. Suavizado (<i>smoothing</i>) | 4. Autocorrelación parcial (PACF) |
| 4. Descomposición | 5. Correlación Cruzada (CCF) |

Fuente: Adaptación propia de Bas (1999).

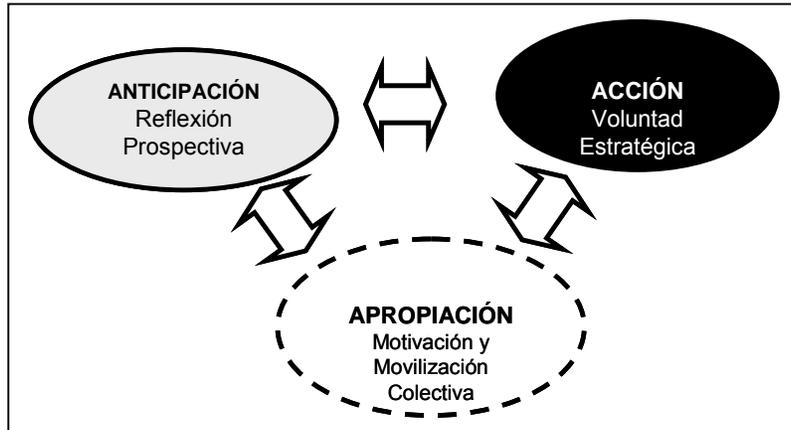
Cuadro 10. Métodos cualitativos

| Tipos | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Análisis exploratorios | Análisis Normativo | |
| 1. Escenarios | 1. PATTERN (Árboles de relevancia) | 1. Analogía histórica |
| 2. Método Delphi. | 2. Árboles de decisión | 2. Analogía Morfológica |
| 3. Matriz de Impactos Cruzados (MIC). | 3. Dinámica de sistemas | 3. <i>Incastig</i> |
| 4. Entrevistas Profundidad. | 4. Teoría de catástrofes | 4. <i>Backcasting</i> |
| 5. Encuestas de opinión. | | 5. <i>Visioning</i> |
| | | 6. FWS (<i>Futures Work Shop</i>) |

Fuente: Adaptación propia de Bas (1999).

El triángulo griego: quiere resaltar la importancia de la anticipación (prospectiva), en la que se puede lograr la acción a través de la apropiación. En otras palabras, la apropiación intelectual y afectiva generará la motivación y la movilización de modo que la anticipación se consolide finalmente en una acción eficaz (Godet, ob. Cit.). Lo anterior se traduce en que si el futuro no es producido por los propios actores sociales de las organizaciones, sencillamente no ocurrirá, ver Cuadro 11.

Cuadro 11. Triángulo Griego



Fuente: Adaptación propia de Godet (2000).

Este triángulo diseñado por Godet (ob. Cit.), señala que, para obtener el color gris a partir del óvalo negro, es necesario pasar por el óvalo blanco con líneas punteadas, así para construir el futuro (anticipación) se requiere la acción (voluntad estratégica), pero esta situación no se perfecciona sino por medio de la apropiación que es la intervención de los actores sociales (óvalo blanco con líneas punteadas).

Debido a lo anterior Mojica (ob. Cit.) dice que la reflexión prospectiva (óvalo color gris), que busca el diseño del futuro sería inútil si no estuviese acompañada de la estrategia (óvalo color negro), pero esta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos actores sociales (óvalo blanco con líneas punteadas).

Es por esto, que se considera conveniente resaltar que por sí sola la prospectiva estratégica, es decir, la superposición entre la prospectiva y la estrategia, se queda corta sin la existencia del involucramiento de todos los actores de la organización, aspecto que se lograría a través del funcionamiento del triángulo griego propuesto por Michel Godet, debido a la anticipación acción a través de la apropiación.

En Latinoamérica, siempre ha sido difícil predecir el futuro y actualmente nos encontramos ante incertidumbres en dimensiones multifactoriales, por no tener seguridad de nada, ni en los precios del barril petrolero, ni en el crecimiento mundial, ni de la estabilidad en Estados Unidos de América, ni de lo que pueda suceder para el futuro de Latinoamérica

Por ello, es tan importante el diseño y la construcción de escenarios para acercarse a los futuros deseados. Esto ha propiciado a las casas de análisis económicos encargarse de realizar escenarios para la toma de decisiones de las organizaciones; en el caso de Venezuela tenemos a VenEconomía, empresa que analiza las proyecciones en un período determinado de tiempo, algunos a cinco años, que ofrecen los diferentes escenarios que se perfilan para el país e identifican los factores predeterminados y las variables críticas, que facilitan las tareas de visualizar futuros alternativos y probables.

Esta práctica gerencial ayuda a los planificadores a entender qué es lo que mueve a las dimensiones económicas, políticas, sociales, entre otras, permitiéndoles preparar a sus organizaciones para lo inesperado, pero ello debe venir acompañado de una cultura de pensamiento positivo centrado en que se puede lograr ese futuro deseable.

Práctica Gerencial de la Planificación Estratégica y Pensamiento Estratégico

Cuando se trata a la planificación estratégica se piensa en un proceso ordenado, sistemático, coherente, flexible, para compartir, prever, direccionar, controlar y mejorar los posibles debilidades y amenazas que puedan afectar a la organización y encauzar los recursos a la sostenibilidad de la empresa competitiva, consolidando las fortalezas y aprovechando las oportunidades. Para ello se debe pensar reflexivamente, tal como expresa Dewey (1989)

...la reflexión no implica tan sólo una secuencia de ideas, sino una *con*-secuencia...cada término deja un residuo que es utilizado en el término siguiente. La corriente o flujo se convierte en un tren o cadena. En todo pensamiento reflexivo hay unidades definidas ligadas entre sí, de modo que acaba produciéndose un movimiento sostenido y dirigido hacia un fin común. (p.22)

Ante esto, la planificación estratégica como práctica gerencial se nutre del pensamiento reflexivo para lograr alcanzar sus objetivos determinados y hacer realidad el futuro deseado. Pero ello conlleva dos elementos de análisis: planificación y estrategia. Ante esto, Castellano (2006), define la planificación como la relación que se establece entre las metas a alcanzar y medios para lograrlo de una forma eficiente, que otorgue un sentido de prevención, anticipación, para un trabajo ordenado y sistemático que ayude a enfrentar la complejidad y la incertidumbre.

En este mismo orden de ideas, para Corredor (2001) la planificación “es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio” (p.43). Así pues, se afianza el concepto en el compromiso de todo el equipo organizativo por traducir a la planificación en resultados tangibles y para ello será necesaria la estrategia.

En cuanto al concepto de estrategia se originó en el mundo militar y probablemente fue el arte de la guerra de Sun Tzu (2000) la primera evidencia escrita, el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. Tal es así, que Sun Tzu (ob. Cit.) en el capítulo de la estrategia ofensiva

conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad. Lo que es, pues, de gran importancia en la guerra es combatir la estrategia del enemigo” (p.53).

Ahora bien, el término estrategia es de origen griego, según Quinn (1980 citado en Mintzberg y Quinn, 1991)

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército) Más tarde... ‘el arte del general’. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas...Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. (p.4)

Así mismo, en el mundo helénico, Jenofonte (2000), así como Tucídides (2000) marcaron el inicio de la estrategia como ciencia militar a través de sus escritos y observaciones, también en Roma Plutarco (2002) relatan sus experiencias estratégicas, sin dejar de señalar al máximo representante de esa era, el Emperador Julio César.

Así mismo, con el Renacimiento aparece la figura de Maquiavelo (2003), quien hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado. Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia: Clausewitz (1959), quien ordena

el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

Igualmente, el concepto de estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos en economía, iniciada por Jhon Von Newman junto con Oskar Morgenstern. En ese orden de ideas Samuelson y Nordhaus (2002) señalan a la teoría evolutiva de juegos como aquellos donde las estrategias seguidas por los jugadores evolucionan en el tiempo, en función de las estrategias seguidas por los jugadores contrarios, por lo que “debemos elegir nuestra estrategia preguntándonos que tiene más sentido para nosotros suponiendo que nuestro adversario analiza nuestra estrategia y hace lo que es mejor para él” (p.184).

En consecuencia, nos alineamos con la reciente disertación, pues la estrategia es un plan completo de actuación dentro de un juego y va a depender del tipo de información que esté disponible para un jugador, e implicará diferencias radicales con otros juegos, dependiendo de su episteme. En síntesis, el discurso de la estrategia del contexto de Sun Tzu (ob. Cit.) no es entendida de la misma manera en la actualidad en cuanto a su significado, pues no es una guerra militar o civil *per se*, sino una guerra entre las organizaciones para mantenerse o establecer un *benchmarking* en su ramo.

De acuerdo con esto, Mintzberg y Quinn (ob. Cit.) la estrategia se comienza a tratar en el mundo empresarial a partir de 1962 con la obra escrita por Alfred Chandler *Strategy and Structure*. Chandler en su pensamiento biográfico citado en Servan-Schreiber (2006) “La estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa.” (párr.3) En una entrevista a Chandler, realizada por Rodríguez y Chauvin (2006) expuso:

Henry Ford fue el entrepreneur que inventó la moderna industria automotriz, con la producción en serie de su Modelo T. Mientras que Alfred Sloan fue el gerente clásico que construyó la estructura esencial del management para sacar provecho de la economía de rango y escala. En 1921, cuando Sloan se hizo cargo de la General Motors, la participación de mercado de GM era del 13%, la de Ford era 56%. En 1927, luego de que Sloan introdujo completamente la estructura de management operativa multidivisional, Ford tenía el 9% del mercado y GM el 44%. A Ford no le quedaba sino adaptarse a la estrategia y estructura de GM. (párr.14)

Ante esto la estrategia determinaba las metas, el curso de acción y la planeación de los recursos de una organización a largo plazo; ahora surgen nuevos aspectos a considerar como son

las nuevas tecnologías de la información, lo cual cambia el escenario de la acción y establece un marco estratégico donde muchos de los factores y variables convencionales se diluyen o adquieren un valor diferente.

A partir de 1980, comienza a darse un gran auge al fenómeno de la globalización y con este una nueva competencia industrial y económica, las empresas compiten en un contexto determinado y comienza a ocupar posiciones cuando se comparan unas con otras. A la par de esto, la definición de estrategia comienza a tener un nuevo enfoque denominado de posicionamiento. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (ob. Cit.), la corriente de posicionamiento se consolidó como enfoque gracias a la publicación de los libros de Michael Porter, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, en 1982 y La Ventaja Competitiva de las Naciones, en 1990.

A partir de 1980 se consolidó la planificación estratégica, fundamentada en el conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas para Porter (1997), las cuales son esenciales para la competitividad, dado que se traducen en aumentos de la productividad y rentabilidad, tal es así que manifiesta

Las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores– refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos ‘competidores’ para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*. (p.25)

Ahora bien, la planificación estratégica para Corredor (ob. Cit.) “es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (p.44). Por consiguiente, su práctica varía según el país, su entorno, la forma como se aplique y poder así ajustar las decisiones y adoptar las acciones; más que dar respuestas definitivas, lo importante para la planificación es tener preguntas actualizadas y comprender los problemas que los suscita para llevar a la organización al éxito. En consonancia con lo anterior, Grant (2002), desarrolla que las estrategias exitosas se fundamentan en cuatro componentes clave:

- Están dirigidas hacia objetivos precisos a largo plazo.
- Están basadas en un entendimiento profundo del entorno.
- Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización o de la persona.
- Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y compromiso de todos los miembros de la organización.

Los aspectos anteriores llevan a considerar que las teorías del estudio del futuro y dentro de ella la prospectiva estratégica cobra una importancia sustancial dentro del diagnóstico estratégico del entorno de las organizaciones.

Por ello, hay concepciones que se consideran más amplias como la expuesta por Cope (1991) la planificación estratégica “es exploración en busca de dirección para toda la empresa en relación con el ecosistema. Es una actividad proactiva. Como consiste en planificar para un todo, ella no puede subdividirse en problemas independientes de subplanificación” (p.29). Así pues, se desea complementar con la concepción de Ackoff (2004) al manifestar que la planificación estratégica “consiste en seleccionar medios, metas y objetivos...aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance” (p.86).

De allí se interpreta que la planificación estratégica debe ser holística e integral, participativa y proactiva. No obstante, para realizar los planes estratégicos es necesario tener pensamiento estratégico que implica según Owen (citado en Cope, ob. Cit.) la formulación de la pregunta ¿Hacia dónde quiere ir mi institución? La preocupación de la planeación operativa es la búsqueda de respuestas a en ¿qué forma puede la institución alcanzar sus metas y objetivos?

La planificación estratégica vista como proceso consta de pasos, etapas que reciben diferentes acepciones, dependiendo de las escuelas de pensamiento, pero todas toman en cuenta siempre la visión, misión y valores. Ante ello, se decide establecer los pasos para un plan estratégico gerencial transformacional, que se base en lo siguiente:

1. Misión, visión y valores
2. Objetivos del plan
3. Diagnóstico

- Descripción de la realidad
 - Evaluación de la estrategia actual de la organización y sus sistemas componentes.
 - Análisis ambiental
 - Análisis del entorno
 - Análisis de las principales destrezas y recursos disponibles.
 - Comparación entre la realidad y el deber ser.
4. Prospectiva
- ¿Qué sucedería a la organización de mantenerse la realidad actual?
 - Identificar las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
 - Evaluación de posibles escenarios futuros de las opciones en términos de los valores y objetivos para los stakeholders.
5. Propuestas para alcanzar los objetivos
- Análisis de la complejidad: competencia, política, económica, social, cultural, política, ambiental, religiosa.
 - Análisis de factibilidad en las dimensiones de la complejidad
6. Selección de una o más de las opciones para ejecutarla.
7. Mecanismos para aprobar, implementar, revisar y corregir el plan.

La planificación estratégica gerencial transformacional exige más que un cambio en los procesos, estructura, entre otros, demanda una ruptura epistemológica ante las concepciones paradigmáticas tradicionales de los diferentes gerentes, influenciados a su vez por su episteme.

En Latinoamérica la mayoría de las organizaciones realizan planificaciones estratégicas tradicionales para lograr alcanzar o acercarse al futuro deseable y una de las planificaciones estratégicas vigentes lo constituye la planificación interactiva, fundamentada en el esfuerzo de ver hacia arriba con actuación en el presente.

Siendo así, cuando la organización se ubica en la visión, misión y valores para realizar su planificación estratégica de la organización, estará viendo hacia arriba, pues son los principios más elevados generalmente aceptados por ella para actuar en el presente favoreciendo lo existente.

Ahora bien, cuando se ve hacia arriba y se actúa en el presente en lugar de prever y pensar reflexivamente en el futuro, se estará haciendo el futuro y de esta forma el presente dinámico se enraíza en un quehacer permanente con predisposición de lo que ha de construir para su porvenir.

Práctica Gerencial del Capital Social

A partir de la primera mitad de la década del ochenta el concepto de capital social ganó terreno en el debate académico, tal como manifiesta Durston (1999) al referirse a la publicación de Putnam sobre la comunidad prospera, capital social y pública, en 1993, quien recoge algunos postulados de Coleman sobre esta práctica gerencial.

Así pues, Kliskberg (2001) comenta que tanto Robert Putnam como James Coleman con sus credenciales académicas muy sólidas le dieron impulso a esta práctica ya y sí no se le hubiera puesto este nombre muy particular “capital”, hubiera sido rápidamente quemado en la hoguera. Siguiendo a estos exponentes se puede mencionar a Bourdieu, Hirschman, Fukuyama, Lin y Kliksberg.

Putnam (citado en Durston, ob. Cit.) manifiesta que el capital social ha surgido como respuesta a los fracasos de las ideas tradicionales del desarrollo, resaltando la necesidad de incluir en este proceso la espiritualidad y desarrollo del ser, que involucra sus valores, la ética, la conciencia civil, la confianza interpersonal, la asociatividad y los principios generales aceptados en la cultura de una sociedad, a fin de coadyuvar al establecimiento de políticas públicas con la finalidad de lograr una convivencia sustentable, participativa y más equitativa.

En este orden de ideas, Coleman (citado por Kliksberg, 2004), sostiene que el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. El primero tiene que ver con el grado e integración social de un individuo, sus relaciones y expectativas de reciprocidad. Pero también es un bien colectivo, capaz de generar un bienestar común si todos los miembros sociales se organizan y siguen, por ejemplo, las mismas normas tácitas de cuidar por el otro y de no agresión.

En consonancia con lo anterior, el propio Durston (ob. Cit.) define al capital social como “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y en la sociedad en su conjunto” (párr.1). De esta definición se interpreta que el capital social contribuye a fortalecer al surgimiento de una sociedad emergente, basado en un sistema más transparente en su gestión pública en contra de la marginalidad, pobreza y exclusión social.

Ampliando la definición de capital social podemos citar a Castellano (ob. Cit.), señalando que “el fortalecimiento y la activación del capital social, constituyen la manera más práctica y directa de alcanzar el desarrollo sostenible” (p.45). Por consiguiente, el capital social influye en el proceso de desarrollo, pero también puede ser influenciado (positiva o negativamente) por el mismo, según la dirección de dicho proceso.

En Latinoamérica se ha observado disminuido nuestro capital social, que se podría definir como la unión de uno, cuatro o millones de seres humanos para conseguir una finalidad común. Pero para ello es esencial la confianza, como elemento vital para la conformación del capital social de un país. Por ende, el capital social parece adquirir el principio del holograma del pensamiento complejo de Morin, Ciurana y Motta (ob. Cit.), donde debemos ser capaces de encontrar un fin común dentro de la diversidad que nos caracteriza, para así establecer dialogo y redes, de lo contrario no se logrará consolidar el capital social.

Lo descrito sucede tanto para los países como para las organizaciones latinoamericanas, donde tenemos bases para conformar capital social, pero debemos afianzar la capacidad para creer en el otro.

Por lo tanto, para Latinoamérica, el capital social se convierte estratégicamente en una herramienta para la gerencia donde las acciones colectivas estarán dirigidas al beneficio de toda la comunidad, sin embargo, esta práctica no está muy extendida y representa una verdadera debilidad, por lo que realmente existe poca vida asociativa en Latinoamérica.

Práctica de la Gerencia Situacional

Esta práctica gerencial surge del modelo de liderazgo creado por Ken Blanchard y Paul Hersey en la Universidad de Ohio en 1968 según afirman Blanchard y otros (2007) y se centra en la disposición de los colaboradores o seguidores del líder para aceptarlo o rechazarlo.

Esta disposición se entiende según Hersey y Blanchard (citado en Stoner, Freeman y Gilbert, 2006) como “el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo” (p.525).

De lo anterior, se desprende que el trabajo de líder consiste en ayudar a sus colaboradores a cumplir sus objetivos, pero aun así Robbins (2004) señala que “sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores” (p.323). Puesto que, el direccionar a las personas excesivamente o escasamente provocaran un impacto negativo sobre el desarrollo de los individuos.

Así pues, Blanchard y otros (2007) ajustan esta práctica gerencial creada en 1968 y la llaman liderazgo situacional II, se intenta el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores, quienes se apoyan y dependen del líder situacional. Por ello, Blanchard y otros (ob. Cit.) manifiestan que “para extraer lo mejor de otros, el liderazgo debe ajustarse al nivel de desarrollo de la persona que se lidera” (p. 114) y para ello debe poseer tres habilidades básicas el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño.

El diagnóstico le servirá al líder situacional eficiente para determinar el nivel de desarrollo del colaborador centrándose según Blanchard y otros (ob. Cit.) en dos factores la competencia y el compromiso; la competencia como la suma de conocimientos y habilidades que posea el individuo y el compromiso por el nivel de motivación y confianza de la persona con respecto a una meta o tarea. En cuanto a la flexibilidad, se refieren Blanchard y otros (ob. Cit.) a la posibilidad de ajustarse a diferentes estilos de liderazgo a medida que los colaboradores pasan de un nivel de desarrollo al siguiente. Y por último la alianza para el desempeño abre la comunicación entre las partes para aumentar la calidad y frecuencia de sus conversaciones para evitar confusiones, malas interpretaciones y por consiguiente conflictos.

Por otro lado, se puede decir que, en el caso de Latinoamérica, la mayoría de las organizaciones cuentan con líderes que utilizan esta práctica gerencial como estrategia para responder a los nuevos desafíos derivados de los cambios continuos tanto nacionales como internacionales, destacándose su importancia en aquellos ambientes de inestabilidad social, política y económica que demuestran un alto grado de complejidad.

Práctica Gerencial del Desarrollo Sustentable

Posterior a la Segunda Guerra Mundial se ha incorporado una gran cantidad de prácticas gerenciales en la búsqueda de la mejora continua para maximizar utilidades a productores y satisfacciones a los consumidores. Pero para América latina no se ha trasladado en aspectos determinantes en la mejora de la calidad de vida de buena parte de su población, como lo explica Kliksberg (Febrero, 2001) al exponer que está rayando en valores aproximados al 80 por ciento de pobreza crítica, como lo constituye el caso Venezuela, por mencionar uno de tantos en América Latina.

De hecho, la escasez de los recursos naturales y sus consecuencias sobre el crecimiento económico, expresadas desde 1798 por Malthus (citado por Ekelund y Hébert, 1992) en su ensayo sobre el principio de la población. Y la situación se mantuvo sin cambios hasta 1968 cuando el Club de Roma dirigió sus propuestas a: 1. Poner fin de inmediato al crecimiento de la población mundial, 2. Limitar el crecimiento de la producción y 3. Reducir drásticamente el consumo de recursos naturales.

Los resultados de dicha gestión fue el libro de Meadows y Meadows (1992) que titularon los límites del crecimiento, que inició el neomalthusionismo, donde se tomaba como variable la demografía para controlar a los países pobres. Luego cambia la percepción demográfica hacia la falta de desarrollo, según las Naciones Unidas (1972) en la conferencia sobre el medio ambiente y desarrollo y hacia la desigual distribución de la riqueza y el poder entre los países, plasmado en las Naciones Unidas (1974) en el Programa para el medio ambiente, conocida como Declaración de Cocoyoc.

Ante lo descrito, se hace necesario involucrar prácticas gerenciales humanistas como el desarrollo sustentable, cuya definición surge de las Naciones Unidas (1987) y se reflejó en el informe Brundtland, también conocido como informe nuestro futuro común, producto de los trabajos desarrollados por la comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo. Así pues, el concepto de desarrollo sustentable se expone como:

...el desarrollo sostenible, implica satisfacer las necesidades del presente sin tener que comprometer las oportunidades y capacidades para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras, por lo que éste debe convertirse en guía central de los

principios de las Naciones Unidas, los gobiernos, las instituciones, las organizaciones y las empresas privadas. (párr.2)

Y cuyos objetivos se centraron en:

- Reactivar el crecimiento.
- Menos intensivo en el uso de materias primas y energía, prestar atención a salud, educación, aire limpio y conservación de áreas naturales.
- Atención a los países pobres en: empleo, alimentación, energía y saneamiento ambiental.
- Niveles sustentables de población. Relación entre las personas y disponibilidad de recursos.
- Conservar y mejorar la base de los recursos: biodiversidad.
- Reorientar la tecnología y gerenciar el riesgo.
- Incorporar el ambiente y la economía en los procesos de decisión.

Para esto se necesitará cambiar actitudes y objetivos, por lo que la comunidad, universidades, empresas y el gobierno deberán participar de manera conjunta en este proceso de cambio. Bien manifiestan Drucker y Nakauchi (1997) “El mundo se enfrenta actualmente a cuestiones ambientales de carácter global que van más allá de la escasez de los recursos naturales y amenazan afectar el futuro mismo de la humanidad. No tenemos tiempo que perder” (p.59).

No obstante, las organizaciones a nivel latinoamericano han iniciado tímidamente algunas aplicaciones de la práctica del desarrollo sustentable, en función a lo manifestado en la Organización Mundial del Comercio (2008) a conciencia de lo establecido en la Declaración de Río, donde se expone que:

...un sistema multilateral de comercio abierto, equitativo y no discriminatorio está llamado a hacer una contribución clave a los esfuerzos nacionales e internacionales encaminados a proteger y conservar más eficazmente los recursos ambientales y promover el desarrollo sostenible. (párr.3)

Es de acotar que, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2008) expresa que la Declaración de Río de Janeiro está suscrita por Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay, los cuales acordaron lo mencionado en la cita anterior, según lo descrito en el “principio

12 las Naciones Unidas (1992) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también conocida como la Cumbre para la Tierra.” (párr. 3)

Por otro lado, las Naciones Unidas (1992) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, colocan como primer principio que “Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” (párr.5), orientando al sujeto en su visión y desarrollo para crecer económicamente con equidad social.

Lo anterior se afianza con el principio 8 de las Naciones Unidas (1992) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo enuncia que “para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas” (párr. 12).

Esta Cumbre para la Tierra sirvió de plataforma para la difusión del concepto de desarrollo sustentable y desencadenó una serie de conceptos en versiones institucional, ideológica y académica. En este orden de ideas, se pueden abordar varias definiciones entre ellas, Castillo y Matute (ob. Cit.) manifiestan que el desarrollo sustentable trata de:

Respetar la capacidad de la naturaleza para el suministro de recursos y servicios para el mantenimiento de la vida. Bajo esta premisa, el desarrollo sostenible significa el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, mientras se mantenga dentro de la capacidad de apoyo de los ecosistemas de soporte. (pp.15-16)

De esta manera, la definición comprende al menos dos perspectivas, que se pueden sintetizar en dos objetivos, la primera se basa en la capacidad de los bienes naturales definidos por Díaz (1978) como “los recursos físicos dados por la naturaleza, tales como la tierra, los ríos, el petróleo” (p.19) acatados en la teoría económica. Y en referencia a la segunda perspectiva observada en la cita, se encuentra el objetivo primordial de la ciencia económica, pues busca el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes, normalmente dirigida en la teoría económica en forma cuantitativa en cuanto a los niveles de ingresos, tasa de natalidad, mortalidad, vivienda, entre otros aspectos. Y en función de estos y de acuerdo a los principios de la Cumbre para la Tierra se establece la Agenda del Milenio de las Naciones Unidas (2001), los cuales expresan:

1. Integrar los principios del desarrollo sustentable en las políticas y programas nacionales
2. Al 2015 reducir la proporción de personas sin acceso sustentable a agua potable segura
3. Al 2020 tener asegurada la mejora significativa en la calidad de vida de al menos 100 millones de marginados.

Lo cual ha ampliado el concepto y los objetivos del desarrollo sustentable como expresa Gabaldón (ob. Cit.) al manifestar que:

...el llamado desarrollo sustentable, por la entidad e integralidad de sus objetivos, puede constituir un curso en sintonía con las aspiraciones de la mayoría de los habitantes del mundo. Es un nuevo paradigma que toma en consideración las exigencias de la sociedad para alcanzar una mejor calidad de vida con mayor equidad; la importancia de la vida democrática, la cultura y la necesidad de que los sistemas productivos estén en armonía con las leyes ecológicas que rigen el planeta, entre otras condiciones. (p.42)

Debido a la cita se reflexiona que para el logro del desarrollo, no solo son importantes los índices cuantitativos, de carácter económico e indicadores macroeconómicos de la actividad productiva, particularmente referidos a la actividad industrial, sino que también serán primordiales el establecimiento de una ética ambiental, el respeto a los límites (extinción de especies, calentamiento global), así como la reestructuración económica, que implica otro modelo económico gerencial basado en la competencia. Por ello Sfeir-Younis (2001 citado en Gabaldón, ob. Cit.) quien expresa: “El desarrollo sustentable no es un concepto, es una forma de vida; no es un debate sobre el ambiente sino sobre transformaciones humanas y progreso a largo plazo” (p.59). Con ello se intenta armonizar las mejoras ambientales, sociales, económicas, manteniendo la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales y futuras.

En Latinoamérica tenemos muchas organizaciones que han implementado grandes cambios para contribuir con la ecología ambiental y del individuo, igualmente esfuerzos por incorporar las políticas de uso de vehículos de combustible dual y publicidad para cuidar el ambiente. El caso específico de Venezuela podemos observar lo expuesto en organizaciones como el Banco de Venezuela, S.A.C.A., así como las jornadas de siembras de árboles tanto por organizaciones privadas como públicas, pero igualmente falta mucho por recorrer en este camino hacia el desarrollo sustentable.

SEGUNDA PARTE:

Dimensiones para la planificación gerencial transformacional en las organizaciones latinoamericanas

Capítulo cuarto:

Esquema de problemas potenciales valores, integración latinoamericana y desarrollo social

“...el plan gerencial transformacional...aborda los cambios en la forma como se concibe el mundo de vida con pensamientos y valores como principios generalmente aceptados”. (Ibáñez y Castillo, 2009 p.50)

En este capítulo se refleja el aporte en la realización del PGT incorporando las teorías y prácticas del aparte anterior, además de consolidar las dimensiones conocidas en lo económico, político, tecnológico, cultural y agregando el individuo como aquel que conforma a las organizaciones latinoamericanas.

En este sentido, se toman los elementos del conocimiento de las capacidades de la organización y de las causas de las fuerzas competitivas de Porter (ob. Cit.), esenciales para la competitividad que se traduce en aumentos de la productividad y rentabilidad, tal es así que manifiesta

Las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos ‘competidores’ para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*. (p.25)

Pero además de ello, el PGT, recoge la mecánica cuántica a través de la dimensión incorporada: el individuo, pues él lleva consigo micro partículas conocidas como átomos y, por lo tanto, poseen fracciones electrón-voltios que pueden provocar cambios en nuestras emociones. Estas emociones serán tratadas según el modelo De Vries y Lander (2004) pero con adaptaciones al contexto de las organizaciones latinoamericanas. Además de ello, se incorpora como dimensión: al ambiente, dada la importancia que ello requiere en la actualidad para proteger y desarrollar nuestro sistema de convivencia planetaria, por lo que será necesario en el PGT mencionar el plan de acción de acuerdo a las prácticas gerenciales del desarrollo sustentable, capital social, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad, entre otras, que por razones limitantes se concentraron en algunas de ellas.

Problemas Potenciales Valores, Integración Latinoamericana y Desarrollo Social

A continuación, se definen los problemas potenciales que enfrentan las organizaciones latinoamericanas ante la globalización de los mercados y que sirven de base para vislumbrar el PGT en valores.

Individuo

Autodestrucción del hombre

Político

Sistema de integración global que no ha mostrado solidez en lo jurídico y político. El poder político – militar en nuestro tiempo, nos muestra Romero Fernández (2005) es aún “‘regulador’ de las ‘condiciones de existencia’ de ese ‘sistema global’”. (p. 96)

Económico

La economía global es asimétrica y las diferentes formas institucionalizadas de integración económica no poseen el mismo espacio en el mercado mundial.

Social

Inadmisible la regulación de los procesos sociales por la vía de la guerra, la injusticia y la inequidad no es suficiente el tipo de integración, (regional o global) que se basa solo o fundamentalmente sobre bases económicas.

Ambiente

El uso de armas y la contaminación del medio ambiente y del ecosistema.

- *Deuda Ecológica por Deuda Externa*

existe un comprobable deterioro de la paz ambiental del planeta, visiblemente notorio a partir del crecimiento industrial de los países desarrollados desde los años 50 del siglo XX. En medio de ese crecimiento desordenado se establecieron nuevas relaciones de dominación por medio de la

necesidad de colocación de excedentes de producción, dando origen a la consolidación de la deuda externa. Paralelo a este crecimiento se sentaron las bases del proceso de calentamiento global, transfiriendo las consecuencias a todo el planeta y especialmente a los países deudores. Esto se traduce, para los países en desarrollo, en una doble imputación, por un lado, los costos trasferidos, y, por otro lado, los intereses generados por concepto de un crecimiento descontrolado y originado a su vez por los países acreedores.

- *Pobreza y el Medio Ambiente*

El crecimiento demográfico, consecuencia de la disminución en la mortalidad infantil y la mayor longevidad derivada de las mejoras en la atención médica y aunado a la imitación de patrones de consumo errados, ha exigido explotar de manera irracional los recursos naturales, eliminando bosques, contaminado cuerpos de agua e inutilizando tierras agrícolas lo que ha afectado la biodiversidad, los hábitats y los suelos. Los ecosistemas han comenzado a acusar daños considerables en intensidad y extensión lo que los inhabilita para la producción de alimento. Este manejo irracional de los recursos naturales, empeñado en satisfacer necesidades ficticias y acumular bienes superfluos, lejos de mejorar la calidad de vida ocasiona más pobreza al destruir los espacios que son fuente de vida.

Educación

Los pueblos serán dueños de su vida y de su tierra cuando la conozcan, la respeten y la amen. Solo la educación de calidad en el campo de las ciencias naturales y sociales, la tecnología y la innovación en valores hará realidad este sueño a través de la educación en el compromiso y la solidaridad con sus conciudadanos, el conocimiento y el respeto a sus tradiciones, su historia y su ambiente, unido al cuidado y manejo sustentable de los recursos naturales llegarán a ser realmente libres. La educación necesaria debe promocionar la responsabilidad compartida entre todos los ciudadanos y ciudadanas en el cuidado del ambiente; el respeto hacia todos los seres vivos y la promoción de la cultura de la vida como parte integral de nuestra condición latinoamericana y caribeña.

Religioso

Desigualdad, ausencia de libertad, respeto a la vida humana, guerras.

Tecnológico

La panorámica actual de los problemas bioéticos, con relación al hombre, se puede resumir en tres campos. En primer lugar, las cuestiones que se refieren a la manipulación de la vida humana naciente y la dignidad de la procreación. Otra área se refiere al valor de la vida humana que decae, del ser humano débil o discapacitado, etc. Y un tercer aspecto, son las manipulaciones de la corporalidad, como la esterilización, o la posibilidad, más o menos remota, de intervenir en la identidad genética con la clonación, o la ingeniería genética. En general el avance tecnológico actual carece de orientación y, en algunos aspectos se impone, por razones éticas, una limitación de la investigación biomédica, o de la intervención manipuladora. Se requiere una referencia clara para poder llevar a cabo un juicio moral en las cuestiones que plantea la manipulación de las personas y de la vida humana, más allá de la mera utilidad.

Por otra parte, estos problemas potenciales que necesitan ser fundamentados en valores, dada la integración latinoamericana y el desarrollo social, nos permite establecer los principales lineamientos para el PGT, pero antes de su desarrollo será necesario revelar un plan gerencial centrado en la realidad, que estimule a las organizaciones latinoamericanas a transformar su misión de vida, para ello, se establece el cuadro siguiente.

Cuadro 12. Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas

| Dimensión | Misión | Valores | Transformación | Plan de acción | Prácticas gerenciales y términos asociados |
|-------------------------------|--|---|---|---|---|
| Económica y financiera | Las organizaciones realizan un esfuerzo significativo por equilibrar la situación económica y financiera, tratando de equilibrar los compromisos y obtener mayor rentabilidad monetaria. | - Responsabilidad. - Compromiso. - Ética. - Justicia - Equidad. - Respeto. - Cooperación. | - Equilibrar los ingresos y egresos financieros, que permitan cumplir con los compromisos, quedando excedentes para el ahorro e inversión. - Priorizar las necesidades de acuerdo a su criticidad. | - Reducción de gastos innecesarios. - Administración de los fondos monetarios con criterio de conservación y austeridad. - Reforzar el cumplimiento de tareas, logro de metas y mejores resultados. | - Análisis de Costo-Beneficio. - Administración efectiva. - Índices económicos e indicadores de gestión. - Liderazgo situacional. - Pensamiento sistémico. - Complejidad. - Caos. |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|---|---|
| Capital Humano | Las organizaciones latinoamericanas, reconocen y enaltecen cada día la labor del recurso humano como el activo máspreciado de cualquier empresa | <ul style="list-style-type: none"> - Motivación al logro. - Trabajo en equipo. - Responsabilidad. - Humildad. - Amor al trabajo. - Disciplina. | <ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de la organización trae consigo el incremento del trabajo razón por la cual se requiere incorporar recursos humanos adicionales para evitar cualquier sobrecarga que cause stress e inconformidades. - Incorporar al trabajador y su familia en todos los beneficios y actividades de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> - Socializar las relaciones laborales y aplanar las estructuras organizativas. - Creación de sistema de evaluación del desempeño y puestos de trabajo. - Diseño de programas de beneficios atractivos. - Afianzar los incentivos y reconocimientos | <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de vida laboral. - Gerencia por competencias. - Gerencia por talentos y fortalezas. - Complejidad. - Caos. - Liderazgo participativo. - Capacitación y adiestramiento continuo. |
| Tecnología | Las empresas latinoamericanas con el fenómeno de globalización se han adecuado e incorporado tecnologías de vanguardia para automatizar procesos y agilizar la información. | <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Entrenamiento continuo - Respeto - Compromiso - Ética - Innovación - Responsabilidad | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la demanda de productos - Crecimiento poblacional - Crecimiento nuevos mercados - Avances tecnológicos - Requerimientos y exigencias de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de tecnología de punta. - Uso óptimo de los Equipos y herramientas tecnológicas. - Capacitación continua al recurso humano. | <ul style="list-style-type: none"> - E-learning. - Educación virtual. - <i>Benchmarking.</i> - <i>Reingeniería.</i> - <i>Empowerment.</i> - Complejidad. - Caos. |
| Servicio | La calidad del servicio y la atención personalizada, marca la diferencia de una empresa con respecto a la competencia. Cada día las organizaciones se esmeran por mantenerse sustentables en el tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> - Calidad. - Responsabilidad. - Reciprocidad. - Ética. - Respeto. - Creatividad. - Empatía. | <ul style="list-style-type: none"> - El servicio como parte de la estrategia empresarial debe llevarse en una planeación participativa que incluya los objetivos e indicadores de desempeño. - El servicio debe prestarse con atención, gentileza y capacidad de respuesta. | <ul style="list-style-type: none"> - Información general a través de catálogos, folletos, entre otros - Especificaciones de producto, usos, soporte técnico. -Atención personalizada a los clientes, rápida respuesta a quejas y recomendaciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Justo a tiempo. - Calidad total. - <i>Six Sigma</i> - <i>Balanced scorecard.</i> - Complejidad. - Caos. |
| Mercado clientes y proveedores | Las empresa latinas actualmente conocen su cobertura de mercado y clientes, donde mantienen relaciones de ganar-ganar | <ul style="list-style-type: none"> - Reciprocidad. - Respeto. - Comunicación efectiva. - Calidad. - Lealtad. - Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> - Obtener las certificaciones de calidad - Percibir al mercado y a los clientes como estándares de oportunidad y servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - Medición periódica de la satisfacción del mercado y clientes. - Atención inmediata a quejas y problemas. - Revisión a los contratos establecidos, para | <ul style="list-style-type: none"> - Sistema Integral de gestión de la calidad. - Justo a tiempo. - Complejidad. - Caos. - <i>Benchmarking.</i> - <i>Reingeniería</i> |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | honrar el compromiso. | |
| Planeación y control | Existe una misión y propósito de las organizaciones, construida y compartida por el equipo de trabajo | - Comunicación. - Cooperación. - Respeto. - Compromiso. - Ética. - Disciplina. | - La misión organizacional debe ser internalizada por el recurso humano, a objeto de lograr el sentido de pertinencia | - Realizar campañas de difusión de la misión, visión, y políticas empresariales | - Indicadores de gestión. - Inteligencia emocional. - Visión holística. - Mejoramiento continuo. - Liderazgo participativo. |
| Responsabilidad social | Las empresas han concientizado su responsabilidad con el entorno que les rodea, brindando al trabajador calidad de vida, seguridad y aporte social | - Respeto - Conciencia ecológica. - Responsabilidad social. - Solidaridad. - Bienestar | - Garantizar la seguridad, higiene y ambiente de los trabajadores. - Preservación de los ecosistemas. - Ayuda a los más necesitados. | - Constitución de equipos de trabajo voluntario que desarrollen proyectos en mejora de las condiciones ambientales, necesidades de las comunidades, entre otros. | - Responsabilidad social empresarial. - Sistema de gestión de la calidad. - Liderazgo participativo. |

Fuente: Elaboración propia.

Para proseguir con la realización del PGT, se consolidarán los factores revisados como problemas potenciales que necesitan ser fundamentados en valores, así como del plan gerencial centrado en la realidad, para transformar la misión de vida de las organizaciones latinoamericanas en la clasificación siguiente: económico, político, tecnológico, cultural y se valora como aporte a este plan, a la dimensión del ambiente y al individuo. El individuo, quien forma parte del subsistema, está conformado y está constantemente rodeado por micro partículas de átomos, que afectan a su vez a la naturaleza animal, vegetal y mineral, vinculados como sistemas interdependientes en sus fracciones electrón-voltios, estos pueden provocar cambios en nuestras emociones y, a su vez, en todo el entorno compuesto por las interacciones entre las partículas subatómicas o partículas cuánticas.

Por lo anterior, las emociones como parte fundamental en el establecimiento del PGT incorporarán algunos elementos del método para leer el perfil de las personas expuesto por De Vries y Lander (ob. Cit.), la cual será adaptado a las organizaciones latinoamericanas.

Capítulo cinco:

Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas

*“...aporte en el PGT al incorporar al individuo como
dimensión basada en la mecánica cuántica que
denota su hipercomplejidad tanto por lo emocional,
cognoscitivo y conductual...la dimensión del ambiente,
...importancia que ello requiere...para proteger y
desarrollar el sistema de convivencia planetaria.”.*
(Ibáñez y Castillo, 2009 p.93)

Método para leer el perfil de las organizaciones latinoamericanas

Con las orientaciones del autor De Vries (marzo, 2005) se aplicaron las diferentes teorías psicológicas de este autor para dar lectura al perfil de las organizaciones latinoamericanas, siendo éste uno de los aportes a destacar de este trabajo, con la finalidad de establecer las bases para el PGT y que encontrará descrito a continuación. Comenzamos desde el estudio de la de hipercomplejidad, teoría de la imagen: corporal, psicológica, emocional e ideológica.

Hipercomplejidad

Nivel cognoscitivo

Para De Vries (2005, marzo) este nivel cognoscitivo se puede observar en tres abordajes: recursivo, hologramático y dialógico, conceptos asociados al pensamiento complejo de Morin, Ciurana y Motta (2006).

Recursivo

El nivel recursivo, es relevante para las organizaciones latinoamericanas, dada la constante información válida y pertinente. Por ende, se considera que, a pesar de estar conscientes de vivir en una era reticular, parecemos no estar conscientes de nuestro valor de hacer redes.

De allí se desprende que las organizaciones latinoamericanas no se han adecuado a la capacidad recursiva para enfrentar y solucionar problemas a través de las redes. En este momento gran parte de la hipercomplejidad parece signarse a la improvisación.

Hologramático

El nivel hologramático resulta trascendente, porque las organizaciones latinoamericanas buscan el holograma con el otro. Es decir, la semejanza que podamos tener con el diferente, la parte explica al todo y viceversa. En Latinoamérica es una sociedad relacional, donde tenemos muchos grupos culturales, raciales, étnicos, con valores diferentes, conformando una sociedad multicultural.

De allí la importancia de la gestión de la diversidad cultural, pero a pesar de ello, no tenemos consciencia de la semejanza que tenemos con el otro. Al unirle el hecho de que somos un pueblo que le gusta debatir y no dialogar, como gran resultado tenemos la confirmación de la dificultad de la formación de redes.

Dialógico

En cuanto a lo dialógico, las organizaciones latinoamericanas se pueden observar como forjadores de debates, conversadores, pero no dialogantes, pues el diálogo requiere de la búsqueda de elementos comunes que podamos compartir en medio aún de las diferencias que podamos poseer entre los mismos.

Nivel emocional

Recordando que, las organizaciones latinoamericanas están compuesto por las interacciones entre las partículas subatómicas o partículas cuánticas, se encuentran afectadas ante una etapa particular que puede enfocarse desde muchos puntos de vista, dadas las emociones de quienes viven en alguno de los países latinoamericanos. De esta manera, nos apoyamos en De Vries y Lander (ob. Cit.) para explicar la imagen emocional.

Imagen emocional

En este aspecto se va a conocer el mensaje que emite una determinada organización acerca de su vida, si es una realidad agradable o si por el contrario es desagradable; o si su vida la considera un premio o castigo. Las emociones son estudiadas dentro de la psicología humana, así pues, la emoción es una respuesta con alto sentido afectivo.

Estamos inmersos en un “clima emocional de una determinada realidad” (p.25) De Vries y Lander (ob. Cit.) “estas emociones básicas son la alegría, la rabia, la tristeza y el miedo, las cuales se individualizan en un esquema de fortalezas y debilidades, de amenazas y oportunidades, conocida como la matriz DOFA que se explican de la siguiente manera:

- En el cuadrante I, se combinan las Fortalezas con las Oportunidades, se encuentra la ALEGRÍA: es cuando con nuestras fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades.

- En el cuadrante II, se combinan las Oportunidades con las Debilidades, estando allí, para De Vries y Lander (ob. Cit.) se encuentra la IRA, es ante una oportunidad, pero no podemos aprovecharla por alguna debilidad.

- En el cuadrante III, se combinan las Debilidades con Amenazas, se encuentra la TRISTEZA; es decir, cuando se nos presentan amenazas y adicionalmente tenemos debilidades para afrontarlas.

- Y en el cuadrante IV, se combinan las Fortalezas con las Amenazas, se encuentra el MIEDO; es decir, cuando percibimos que nuestras fortalezas no son capaces de combatir las amenazas.

Profundizando en el tema de la imagen emocional, se observa que todo ser humano y, por ende, en las organizaciones que pasan necesariamente por los cuatro cuadrantes indicados anteriormente, dependiendo de la situación del momento. Sin embargo, siempre existe una, dos y hasta tres estas emociones que predominan.

Así mismo se conoce que cada emoción tiene su vía positiva y su vía negativa. Tal cual como se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro 13. Estados de las emociones

| Emoción | Positiva | Negativa |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| Alegría | Realización | Evasiva |
| Ira | Constructiva | Destructiva |
| Tristeza | Reflexión | Depresión |
| Miedo | Organización | Paralización |

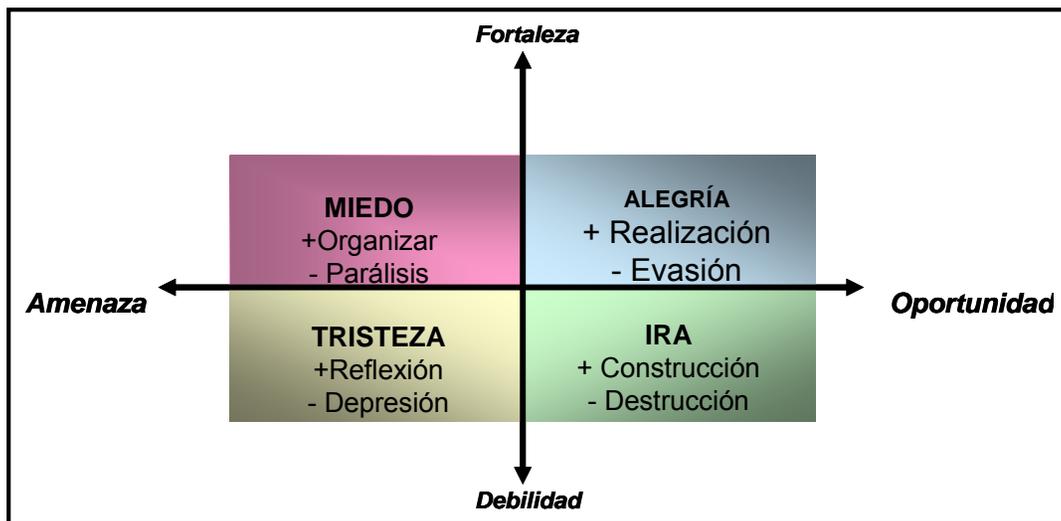
Fuente: Adaptación propia de Ibáñez y Castillo de De Vries y Lander (2004).

Para De Vries y Lander (ob. Cit.), existe un terreno emocional en donde se llega a estos cuatro cuadrantes a la Indiferencia emocional. Es una zona neutral. Es decir, la persona tiene una vida sin emociones. Pero también, De Vries y Lander (ob. Cit.), manifiestan que existe la Supremacía del Amor, que es cuando hay equilibrio entre los cuatro cuadrantes indicados anteriormente.

De allí se interpreta que ese equilibrio conduce a la armonía y felicidad, a través de las cuatro emociones en su vía positiva. Es decir, el verdadero amor es:

- ✓ Realización o Celebrativo (Alegoría +).
- ✓ Constructivo (Ira +).
- ✓ Reflexivo (Tristeza +).
- ✓ Organizativo (Miedo +).

Cuadro 14. Escenarios de los cuatro territorios emocionales



Adaptación propia de Ibáñez y Castillo de De Vries y Lander (2004).

Esto quiere decir, que cualquier perfil organizacional latinoamericana que se perciba con fortalezas en un ambiente de oportunidades, estará en la realización y con ella, su emoción básica será la alegría; mientras que, si se evalúa con debilidades que le impidan aprovechar las oportunidades, se ubicará en la destrucción o frustración con la emoción básica de la ira o rabia.

En la presencia de claras amenazas, quien se ubique con fortalezas ante ellas y con capacidad de neutralizarlas se ubicará en la organización, con un sentimiento básico de miedo o temor para

buscar seguridad; si se percibe con grandes debilidades, éste escenario será el de la paralización, con una emoción básica de tristeza.

Apoyándonos en De Vries (ob. Cit.) se puede decir que los latinoamericanos “somos básicamente seres emocionales”. Pero parecemos no estar conscientes del mundo hipercomplejo que vivimos, únicamente lo observamos, sentimos y sufrimos las consecuencias, en parte porque no hemos tenido formación y educación para actuar en forma cómoda en un mundo hipercomplejo.

Actualmente, las organizaciones latinoamericanas ante la realidad externa, lo ha llevado a incorporar otras emociones como: la ira fundamentalmente, la tristeza y el miedo, por lo que se encuentra manejando una multiemocionalidad compleja.

El entorno de las organizaciones latinoamericanas se ha encontrado muchas veces con la “capitalización de la ira”, según De Vries (ob. Cit.) debido a que se les ha concientizado a que no se les estaba dando lo que debían haber recibido, y que, de hecho, formaban parte de un sector grande de estos países, pero que no han sido atendidos como se debía, esto arroja como resultado el llenarse de ira.

A partir de allí, la dimensión política ha influenciado notablemente a la misma, fundamentándose en la manifestación de esa ira. Eso ha generado una gran conmoción emocional para las organizaciones latinoamericanas.

Pero además de la emoción de la ira, las organizaciones latinoamericanas han confrontado nuevas emociones: la tristeza y el miedo. En muchos casos a las organizaciones la tristeza no le ha servido para dar paso a la reflexión, sino a la depresión. Y también se ha incorporado el miedo, que en positivo podría generar unas grandes organizaciones, pero en negativo la puede llevar a la paralización.

Emocionalmente, hemos pasado de ser un pueblo latinoamericano uniemocional, fundamentado por la alegría, a un pueblo multiemocional, es decir, constituido por las cuatro emociones básicas.

Cada una de las integrantes del cuarteto de emociones básicas puede ser buena o mala para el provecho del ser que la tiene dependiendo del recibimiento de las subpartículas atómicas para manejar la situación.

Ahora, lo negativo es que no ha recibido la educación emocional necesaria para hacer que la tristeza se vuelva reflexión y no depresión, que la ira sea constructiva y no destructiva, así mismo que el miedo deje de provocar la paralización y sea más bien organizador.

Nivel conductual

De Vries (ob. Cit.) se refiere a dos parámetros que miden la respuesta conductual del individuo, primero la pertenencia a una mayoría o a una minoría y segundo, si ese grupo de pertenencia está incluido o excluido del sistema, en nuestro caso a las organizaciones latinoamericanas.

Las organizaciones latinoamericanas ante la competencia en la actualidad, se sienten dentro de la mayoría incluida en los procesos de globalización y éstas son las que hacen los procesos fuertes de cambio o de rupturas epistemológicas.

En general, se trabaja de acuerdo a la mayoría incluida con gran acervo de justicia, libertad y derecho a la vida, siendo estos los principios éticos, con fuerza y mantenimiento para liderar y administrar los recursos que poseen para satisfacer las necesidades; para ello parece utilizar con mayor vehemencia la gerencia de la ambigüedad más la incertidumbre, es decir gerenciar el caos, ante múltiples variables exógenas y endógenas a las organizaciones latinoamericanas, con constante de información pertinente ante las diferentes culturas de los países con los cuales tiene relaciones.

Imagen corporal en las organizaciones latinoamericanas

La misma se basa en la actuación del tipo de cuerpo y discurso que emanen de las organizaciones latinoamericanas para interpretar en primera instancia la misión de vida de las mismas.

Con respecto a lo anterior se procede a revisar los conceptos explicados en De Vries (ob. Cit.) e interpretados para este trabajo:

- Cuerpo afectivo: Mensaje de cercanía, de la estética, generador de armonía, paz y se asocia con el futuro.
- Cuerpo erótico: generan intensidad y en términos presentes
- Cuerpo social: conforman parte de la sociedad, corriente, común
- Cuerpo intelectual: se asocia a los tres tiempos, retrospectivo, presente y prospectivo.
- Discurso armónico: cuando no se quiere causar problemas, buscando paz, conciliación.
- Discurso agresivo: confrontar para imponerse, llama la atención, es invasor.
- Discurso proxémico: selectivo en sus relaciones
- Discurso cohesivo: no llama la atención, descuidado en sus relaciones
- Discurso analítico: objetivo, académico, monotonía.
- Discurso proyectivo: busca el éxito basados en el futuro, nunca en el presente.

Misión de vida de las organizaciones latinoamericanas

La misión que refleja las organizaciones latinoamericanas es la finalidad teleológica más que el humanismo, ya que es el discurso que proyecta en mayor proporción, hacia el éxito con la búsqueda hacia alegría.

Imagen psicológica

Por imagen psicológica entendemos, el mensaje que una determinada personalidad, individual o colectiva, le envía a las otras personalidades. (De Vries y Lander, ob. Cit., p.92). Este análisis, según De Vries debe proceder a asignar una valoración a veintiséis (26) elementos según la percepción del objeto a investigar, en este caso de las organizaciones latinoamericanas, en cada uno de ellos, asignando una cifra que usted sienta que lo represente, dentro de una escala ascendente del uno (1 mínimo) al diez (10 máximo).

También, si así lo desea, puede realizar esta exploración con lo que piensa acerca de un área específica o frente a una negociación determinada.

1. Adaptabilidad: capacidad que tiene para lograr un buen equilibrio en situaciones novedosas.

2. Agresividad: capacidad que tiene para realizar cambios tanto en su vida interna como en el medio que le circunda.
3. Atractivo: capacidad que tiene para hacer que las demás personalidades quieran estar a su lado para compartir un determinado tipo de experiencias.
4. Autoconfianza: capacidad que tiene para creer en lo que sabe, en la pericia en lo que hace y en la educación teórica-práctica que tiene para abordar una determinada realidad.
5. Autocontrol: capacidad que tiene para modificar una respuesta determinada ante una realidad específica pudiendo: simular que no es verdad, disimular que sí lo es, exagerar o minimizar la que surge o, transformarla en lo contrario.
6. Autoestima: capacidad que tiene para mostrar conductualmente (a través de acciones concretas) la valoración y el amor que siente por sí mismo.
7. Autonomía: capacidad que tiene para ejecutar las acciones que puede hacer y que, por lo tanto, no requiere de ayuda, asesoramiento o compañía para realizarlas.
8. Decisión: capacidad que tiene para elegir racionalmente una vía cuando existen dos o más posibilidades.
9. Disciplina: capacidad que tiene para lograr un objetivo determinado cumpliendo toda una serie de normas preestablecidas.
10. Estabilidad: capacidad que tiene para mantener sus realidades y expresiones de personalidad, en momentos de gran crisis o tensiones. Es la capacidad para no estresarse.
11. Flexibilidad: capacidad que tiene para aceptar las fallas en las expectativas que tiene acerca de algo o alguien.
12. Iniciativa: capacidad que tiene para iniciar las acciones que le lleven a la obtención de objetivos determinados.
13. Inteligencia: capacidad que tiene para solucionar problemas nuevos, ser feliz y responder de manera rápida y adecuada ante las más diversas exigencias de la vida.
14. Liderazgo: capacidad que tiene para influir, de manera determinante, en los pensamientos, emociones y conductas de los otros.
15. Madurez: capacidad que tiene para reaccionar en forma adecuada ante los reveses o fracasos (con dignidad) y ante los éxitos y triunfos (con humildad).
16. Memoria: capacidad que tiene para recordar con certeza y nitidez los eventos de su propio pasado.

17. Perseverancia: capacidad que tiene para mantener un objetivo y una misión a lograr, a pesar de todas las dificultades que tenga en su obtención.
18. Placer: capacidad que tiene para obtener alegría y felicidad con lo que se es, con lo que se hace y por estar donde se está.
19. Responsabilidad: capacidad que tiene para asumir las consecuencias de lo que se ha hecho y de lo que se ha dejado de hacer.
20. Sensibilidad: capacidad que tiene para captar con certeza y nitidez los diferentes estímulos del medio ambiente a través de los sentidos.
21. Sentido Psicológico: capacidad que tiene para captar con certeza y nitidez lo que pasa en la psicología de los demás.
22. Simpatía: capacidad que tiene para hacer que quienes le conozcan quieran continuar a su lado.
23. Sociabilidad: capacidad que tiene para incrementar el número de las relaciones interpersonales.
24. Tacto Social: capacidad que tiene para no herir, en forma innecesaria, la sensibilidad de los otros.
25. Tolerancia: capacidad que tiene para compartir conductualmente con quienes, previamente, no está de acuerdo en forma racional o se siente incómodo emocionalmente.
26. Valentía: capacidad que tiene para enfrentar realidades y situaciones a pesar de que éstas le generan miedo.

Con ello, se procede según De Vries y Lander (ob. Cit.) a calcular el promedio de los veintiséis elementos que componen la imagen psicológica investigada y analizar los resultados de la siguiente manera:

| | | |
|------------------|--|--|
| entre 1.0 y 5.99 | víctima-rebelde-sobreviviente-victimario | Círculo del subdesarrollo |
| entre 6.0 y 6.99 | egoísmo egocéntrico | Transición hacia el círculo del desarrollo |
| entre 7.0 y 7.99 | independiente | Círculo del desarrollo |
| entre 8.0 y 8.99 | humanizado | Círculo del desarrollo |
| entre 9.0 y 10.0 | interdependiente | Círculo del desarrollo |
| >10 | espiritualización | |

Para el caso de las organizaciones latinoamericanas, y de acuerdo a los resultados de los investigadores del presente trabajo se encuentran actualmente en la transición hacia el círculo del desarrollo, al presentar un promedio de 6,5.

Así pues, define De Vries (ob. Cit.) lo siguiente:

- La Víctima Paso 1

No tiene poder, no sabe lo que tiene y por ello no lo ejerce, o no se atreve a ejercer el poder que tiene. Mantiene una relación de amor-odio con el victimario.

- El Rebelde Paso 2

Es la víctima que decide romper la relación de dependencia con el victimario, por ello, queda sin mantenimiento estable.

- El Superviviente Paso 3

El rebelde pierde lo que le queda de piso y se encuentra en una situación desesperada, en la que tiene que enfrentarse a un medio ambiente que percibe como hostil; de esta manera se torna violento, amoral y peligroso.

- El Vengador Paso 4

En la supervivencia, además de sobrevivir el que se encuentra en ella, busca vengarse del victimario (real o simbólico) que le hizo tanto daño. Se dirige a él para destruirle y quitarle el poder. Si tiene éxito, avanza; si pierde será un superviviente en peores condiciones o una víctima mayormente dominada por el victimario.

- El Victimario Paso 5

Ejerce el poder sobre el defecto que tienen las víctimas que están bajo su cargo, estableciendo las reglas del juego y las morales que crea más adecuadas para el dominio del otro. En este punto tiene que tomar la decisión de seguir adelante en la evolución o mantenerse en esta posición para lo que tiene que dominar a la víctima y controlar los ataques de los supervivientes.

Si el superviviente le vulnera y le quita el poder, pasa entonces a ser víctima, lo que establece el llamado Círculo del Subdesarrollo, que consiste en el paso continuo y sistemático del actor por cada uno de estos cinco estadios.

Seguidamente, para conformar el Círculo del Desarrollo se considera a 4 pasos más, que los explica De Vries (ob. Cit.) como:

- El Egoísta Egocéntrico Paso 6

Es el victimario que decide salirse del ciclo del subdesarrollo para cultivar un poder más autónomo que le permita no estar continuamente a la defensiva. En esta etapa buscará los logros que le permitan sentir que ha alcanzado la autonomía necesaria para mostrarse como un independiente. Manifiesta un gran egoísmo, quererlo todo para sí y un evidente egocentrismo, que le permite ser un centro de atención y admiración.

- El Independiente Paso 7

Si la personalidad egoísta-egocéntrica obtiene el logro de sobreponerse a esa condición, puede convertirse en la personalidad independiente. Entonces, logrará hacer lo que necesite o quiera, pero, al mismo tiempo, está en la búsqueda permanente del reconocimiento (éxito) que no le dan.

- El Humanizado Paso 8

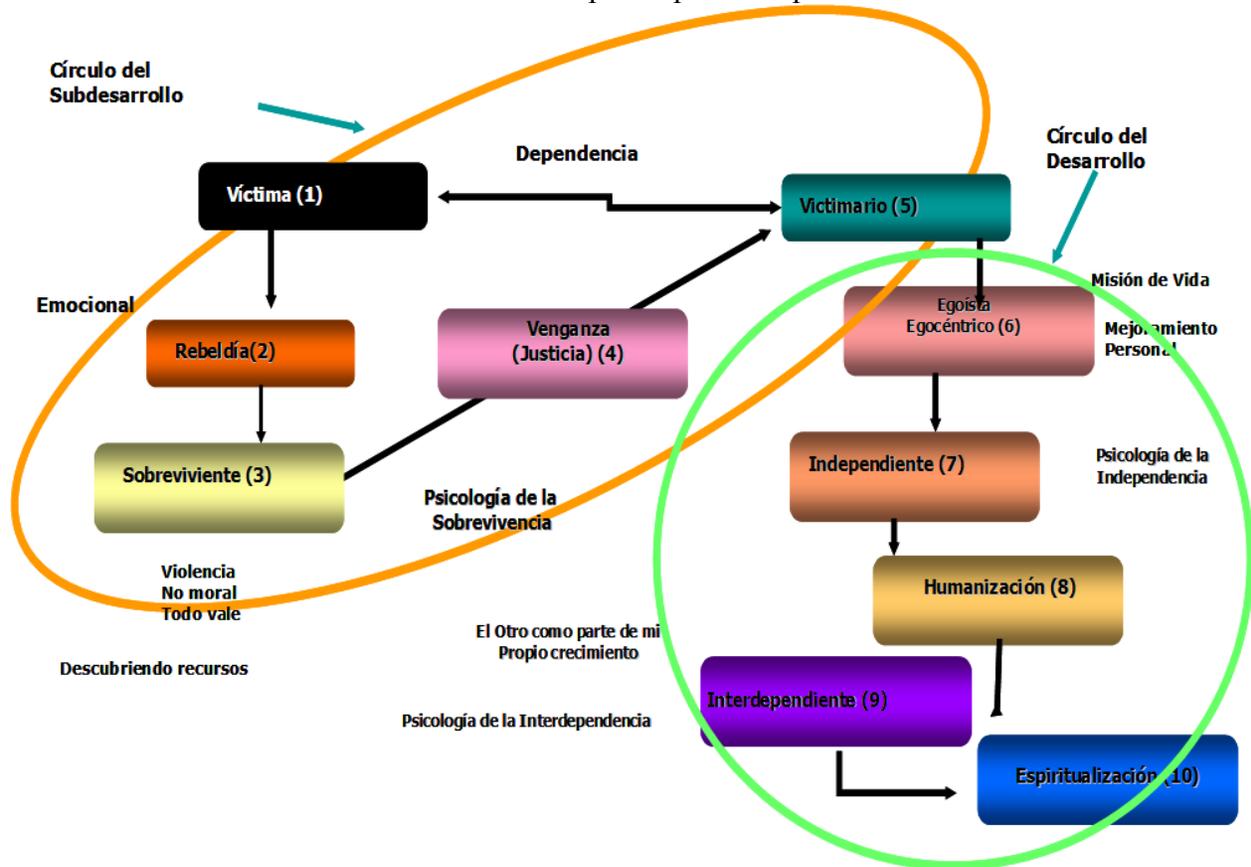
Cuando el independiente posee los logros que le dan autonomía y luego obtiene el reconocimiento de esos logros, pasa a una nueva dimensión, que hemos denominado humanizado, puesto que en ella ya deja de ser el personaje centrado en sí mismo para comenzar a comprender la real situación de los demás.

- El Interdependiente Paso 9

Es la cima del desarrollo psicosocial y consiste en la personalidad que, teniendo logros y éxitos, se ha transformado en el gran triunfador y que ya está en capacidad de priorizar a la ética unificadora por sobre las morales individualizadoras.

Cuando la personalidad se ubica en esta posición, le sucede lo mismo que al victimario, es decir, que tiene que decidir si continua adelante para espiritualizarse (paso 10) o volver a posiciones anteriores que le permita tener nuevos logros y reconocimientos que reforzarán su autonomía. Los pasos 6 a 9 constituyen los elementos del denominado Círculo del Desarrollo.

Cuadro 15. Mapa del poder empático



Fuente: Adaptación propia de Ibáñez y Castillo de De Vries (2005).

A partir de los resultados anteriores, en el Mapa del Poder Empático, llamado así por De Vries y Lander (ob. Cit.) de las organizaciones latinoamericanas se encuentra en la personalidad del egoísta egocéntrico, ya que tiene un gran crecimiento psicosocial centrándose en lucha y la competencia, dedicando su vida al teleologismo financiero, más que al humanismo.

Ahora bien, con los resultados de la imagen psicológica. Seleccionar las 4 puntuaciones más altas y sacar promedio. Seleccionar las 4 más bajas y sacar promedio. Restar el mayor al menor valor para obtener la diferencia y con esto se obtendrá la dimensión del conflicto.

| | |
|------------|----------------------------|
| Hasta 1.00 | Leve confrontación interna |
| 2.00 | Conflicto mediano |
| > 3 | Conflicto significativo |

De esta manera, las relaciones de empatía que produce cada uno de los niveles de categorización, en la imagen psicológica, generan un efecto de tal importancia que pueden afectar todo el proceso de negociación. Por ello, es tan importante comprender de donde viene y como se traduce en las dinámicas de las relaciones interpersonales cotidianas, de allí precisamente el poder empático, que para el caso de las organizaciones latinoamericanas arrojaron según la percepción de los autores de este trabajo una leve confrontación interna, lo cual nos lleva a tener mayor claridad de la situación actual, EL SER, para realizar teóricamente un planificación estratégica gerencial transformacional para las organizaciones latinoamericanas hacia un futuro deseable en armonía y felicidad.

Imagen ideológica

Al respecto, De Vries (ob. Cit.) comenta que la ideología, es la matriz que posee un determinado individuo para evaluar un determinado comportamiento social y la misma contiene tres elementos básicos que son la percepción del cambio que va entre el revolucionario y el conservadurismo, la percepción de la convivencia que va entre la posición individualista extrema hasta el colectivismo que unifica a todos, pasando por los dos segmentos medios del individualismo ciudadano, y la percepción del comportamiento, que va desde una posición pragmática, capaz de violentar sus valores preexistentes para obtener algo hasta el dogmático que mantiene sus valores hasta el final.

Cuadro 16. Escuelas ideológicas

| Cambio | Convivencia | Valores | Ideología | Patología |
|----------------|--------------------|----------------|----------------------|------------------|
| Conservador | Colectivista | Principista | Confucianismo | Mafia |
| Conservador | Colectivista | Pragmático | Fascismo | Nazismo |
| Conservador | Individualista | Principista | Social criatianismo | Monarquismo |
| Conservador | Individualista | Pragmático | Capitalismo | Imperialismo |
| Renovador | Colectivista | Principista | Cooperativismo | Igualitarismo |
| Renovador | Colectivista | Pragmático | Social democracia | Populismo |
| Renovador | Individualista | Principista | Democracia cristiana | Divismo |
| Renovador | Individualista | Pragmático | Neo liberalismo | Hedonismo |
| Revolucionario | Colectivista | Principista | Socialismo utópico | Idealismo |
| Revolucionario | Colectivista | Pragmático | Marxismo | Comunismo |

| Cambio | Convivencia | Valores | Ideología | Patología |
|----------------|--------------------|----------------|------------------|------------------|
| Revolucionario | Individualista | Principista | Romanticismo | Sadomasoquismo |
| Revolucionario | Individualista | Pragmático | Anarquismo | Terrorismo |
| Renovador | Conviviente | Práctico | Sustentabilidad | |

Fuente: De Vries (2004).

De acuerdo a las escuelas ideológicas, orientan la imagen ubicada en la realidad actual (el ser) de las organizaciones latinoamericanas en el Cuadro siguiente:

Cuadro 17. Imagen ideológica de las organizaciones latinoamericanas. El ser. Realidad

| Cambio | Convivencia | Comportamiento | Ideología | Patología |
|---------------|--------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| Renovador | Individualista | Practicidad | Capitalismo | |

Fuente: Adaptación propia de Ibáñez y Castillo de De Vries (2004).

A continuación, se presenta la imagen ideológica que el grupo de este trabajo manifiesta como el futuro deseable (deber ser) de las organizaciones latinoamericanas.

Cuadro 18. Imagen ideológica de las organizaciones latinoamericanas. El deber ser

| CAMBIO | CONVIVENCIA | COMPORTAMIENTO | IDEOLOGIA | PATOLOGIA |
|---------------|--------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| Renovador | Individualista | Practicidad | Sustentabilidad | |

Fuente: Adaptación Ibáñez y Castillo de De Vries (2004).

Con todo lo anteriormente expuesto se conforma la planificación estratégica gerencial transformacional fundamentada en la teoría cuántica y los paradigmas emergentes de las organizaciones latinoamericanas.

Planificación estratégica gerencial transformacional (PGT)

Cuadro 19. Planificación estratégica gerencial transformacional para las organizaciones latinoamericanas

| Dimensión | Ser | Valores | Deber ser | Transformación | Plan de acción | Practica Gerencial |
|-----------|---|--|---|--|---|--|
| Individuo | <p>Hipercomplejidad:</p> <p>Cognoscitivo:</p> <p>Recursivo: no se han adecuado a la capacidad recursiva para enfrentar y solucionar problemas a través de las redes.</p> <p>Hologramático: no tenemos consciencia de la semejanza que tenemos con el otro</p> <p>Dialógico: forjadores de debates, conversadores, pero no dialogantes, por no buscar elementos comunes.</p> <p>Emotivo:</p> <p>No se ha recibido la educación emocional necesaria para hacer que la tristeza se vuelva reflexión, que la ira sea constructiva y que el miedo sea organizador.</p> <p>Conductual:</p> <p>Mayoría incluida en los procesos de globalización</p> | <p>Derecho a la vida</p> <p>Libertad</p> <p>Justicia</p> <p>Honestidad</p> <p>Perseverancia</p> <p>Porvenir como promesa</p> <p>Perseverancia</p> <p>Con sentido humanista:</p> <p>Comunicación</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Creatividad</p> <p>Integración</p> <p>Motivación</p> <p>Humildad</p> <p>Responsabilidad moral</p> <p>Ecología</p> <p>Armonía</p> <p>Dios</p> <p>Felicidad</p> | <p>Búsqueda de:</p> <p>Derecho a la vida</p> <p>Libertad</p> <p>Justicia</p> <p>ecología emocional</p> <p>Integridad frente a los embates psicológicos del entorno</p> <p>Salud</p> <p>Seguridad jurídica</p> <p>Educación y formación</p> <p>Disposición de información y al conocimiento</p> <p>Motivación a la innovación y creatividad</p> <p>Conservación de la existencia</p> | <p>Alto nivel cognoscitivo de recursividad, hologramático y dialógico.</p> <p>Conciencia de las emociones básicas: alegría, ira, tristeza, miedo en positivo, es decir, autorrealizado, constructivo, reflexivo y organizativo.</p> <p>Pensamiento sistémico y complejo hacia un nuevo paradigma ecológico emocional, capital social y el desarrollo sustentable en una economía globalizadora</p> | <p>Proponer a:</p> <p>Los gobiernos latinoamericanos</p> <p>Los organismos gremiales</p> <p>Los organismos multilaterales:</p> <p>Abocarse al logro del deber ser, fundamentado en los valores.</p> | <p>Pensamiento sistémico</p> <p>Pensamiento complejo</p> <p>Planificación por escenarios</p> <p>Gestión del conocimiento emocional</p> <p>Gestión de la diversidad cultural</p> <p>Capital social</p> <p>Desarrollo sustentable</p> <p>Responsabilidad moral</p> |

**Planificación estratégica gerencial transformacional en función
a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas**

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|---|---|---|
| Económico | <p>Tipo de Cambio (Control de Cambio) Hipercomplejidad: Cognoscitivo Conductual</p> | <p>Calidad como compromiso Porvenir como promesa</p> | <p>Derecho a la vida Libertad Justicia La devaluación permite en la mayoría de las economías latinoamericanas generar competitividad en los productos. Paridad cambiaria de equilibrio Armonía</p> | <p>Pensamiento estratégico y sistémico hacia un paradigma ético-ecológico basado en la libertad con responsabilidad. Adecuación del tipo de cambio y volúmenes de exportación e importación y de la estructura institucional Alto nivel cognoscitivo de recursividad, hologramático y dialógico. Pensamiento sistémico y complejo hacia la ecología emocional, capital social y el desarrollo sustentable en una economía globalizadora</p> | <p>Proponer a través de los organismos gremiales de las organizaciones latinoamericanas mejorar las relaciones entre el sector público y privado.</p> | <p>Pensamiento estratégico Gestión del conocimiento en ética Planificación por escenarios</p> |
|-----------|---|--|--|---|---|---|

Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas

| | | | | | | |
|------------------|---|---|---|--|--|--|
| Económico | <p>Inflación Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Tiempo como patrimonio Vigor competitivo</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Satisfacción de las necesidades Ecología emocional Integridad frente a los embates psicológicos del entorno Educación y formación Disposición de información y al conocimiento Motivación a la innovación y creatividad Armonía</p> | <p>Pensamiento estratégico y sistémico en los nuevos paradigmas para disminuir la inflación y aumentar la producción de las organizaciones latinoamericanas.</p> | <p>Reducciones en los costos de las organizaciones latinoamericanas por el logro de mejoras en los procesos.</p> | <p>Pensamiento estratégico Gestión del conocimiento en ética Planificación por escenarios Desarrollo sustentable</p> |
| Económico | <p>PIB A corto plazo porque se estima una caída en la producción. Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Libertad Calidad como compromiso Porvenir como promesa Comunicación Tiempo como patrimonio Vigor competitivo</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Satisfacción de las necesidades Ecología emocional Educación y formación Disposición de información y al conocimiento Motivación a la innovación y creatividad Conservación de la existencia Armonía</p> | <p>Pensamiento estratégico y sistémico en los nuevos paradigmas para aumentar la producción de las organizaciones latinoamericanas.</p> | <p>Mejorando los procesos que permitan lograr mayor competitividad</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación estratégica Gestión del conocimiento Desarrollo sustentable Benchmarking Desarrollo sustentable</p> |

Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas

| | | | | | | |
|------------------|--|---|---|--|---|--|
| Económico | <p>Demanda Agregada Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Libertad Calidad como compromiso Porvenir como promesa Ecología emocional Comunicación</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Salud Seguridad jurídica Conservación de la existencia Armonía</p> | <p>Nuevo paradigma para la satisfacción de la demanda agregada</p> | <p>Reducciones en los costos por mejoras en los procesos. Proponer a través de los organismos gremiales la reducción de las Tasas de Interés que estimule el consumo.</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación estratégica Desarrollo sustentable Gestión de la diversidad cultural Capital social</p> |
| | <p>Tasas de Interés Limita la posibilidad de financiar los posibles incrementos en la producción. Hipercomplejidad: Cognoscitivo</p> | <p>Porvenir como promesa Ecología emocional Vigor competitivo</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Motivación a la innovación y creatividad Satisfacción de las necesidades Ecología emocional Armonía</p> | <p>Adecuación de las tasas de interés reales positivas.</p> | <p>Proponer a través de los organismos gremiales la reducción de las Tasas de Interés que estimule el consumo.</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación estratégica Gestión del conocimiento en ética</p> |
| | <p>Impuesto En épocas de pérdidas los impuestos se transforman en confiscatorios. Hipercomplejidad: Cognoscitivo</p> | <p>Justicia Honestidad Porvenir como promesa</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Responsabilidad Salud Educación y formación Sensibilidad Armonía</p> | <p>Adecuación de los impuestos</p> | <p>Acordar con el sector público para la eliminación de ciertos impuestos empresariales.</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación estratégica Planificación por escenarios Desarrollo sustentable</p> |
| | <p>Gasto Público Su reducción generará recesión económica Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo</p> | <p>Justicia Porvenir como promesa</p> | <p>Derecho a la vida Libertad Justicia Ecología emocional Responsabilidad Salud Educación y formación Sensibilidad Armonía</p> | <p>Nuevo paradigma para la disminución del aparataje burocrático, medidas coherentes desde el punto de vista fiscal y monetaria.</p> | <p>Proponer a través de los organismos gremiales, la instrumentación de políticas económicas que generen confianza en el inversionista.</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación estratégica Planificación por escenarios Desarrollo sustentable</p> |

Planificación estratégica gerencial transformacional en función a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas

| | | | | | | |
|-----------------|--|---|---|---|---|--|
| Político | <p>Incertidumbre Porque no hay claridad en el rumbo de los países latinoamericanos Hipercomplejidad: Emotivo Conductual</p> | <p>Libertad Justicia Honestidad Porvenir como promesa Comunicación Sensibilidad</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Sensibilidad Integración Motivación Humildad Responsabilidad Ecología emocional Armonía Felicidad</p> | <p>Madurez de los partidos políticos Alternabilidad Gobiernos democráticos</p> | <p>Proponer a través de los Organismos Gremiales la ejecución de un gobierno de concertación. Manejo de las expectativas</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación por escenarios Desarrollo sustentable Gestión del conocimiento en ética</p> |
| | <p>Tensión entre Sector Público y Privado Por las constantes amenazas. Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Perseverancia Libertad</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Libertad Justicia Comunicación Sensibilidad Integración Humildad Honestidad Porvenir como promesa Armonía Felicidad</p> | <p>Madurez de los partidos políticos Alternabilidad Gobiernos democráticos</p> | <p>Proponer a través de los Organismos Gremiales la ejecución de un gobierno de concertación.</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación por escenarios Desarrollo sustentable Gestión del conocimiento en ética</p> |
| | <p>Ideología Marxista Porque desestimula la inversión y genera desconfianza en los sectores productivos. Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Justicia Integración</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Justicia Integración</p> | <p>Madurez de los partidos políticos Alternabilidad Gobiernos democráticos Libertad</p> | <p>Proponer a través de los organismos gremiales el abandono de ideologías marxistas que ahuyentan a los inversionistas. Manejo de las expectativas</p> | <p>Pensamiento estratégico Planificación por escenarios Desarrollo sustentable Gestión del conocimiento en ética</p> |

**Planificación estratégica gerencial transformacional en función
a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas**

| | | | | | | |
|-------------|--|---|---|---|---|---|
| Tecnológico | <p><i>Avances Tecnológicos</i> Insuficiencia en el acceso a nuevas tecnologías <i>Hipercomplejidad:</i> Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Motivación Creatividad Porvenir como promesa</p> | <p><i>Derecho a la vida</i> <i>Libertad</i> <i>Justicia</i> Motivación Ecología <i>Armonía</i> Felicidad Creatividad Comunicación Porvenir como promesa Perseverancia</p> | <p>Pensamiento estratégico y sistémico para mejorar sus costos por nuevas tecnologías Nuevos paradigmas para la adecuación y desarrollo de las nuevas tecnologías</p> | <p>Continuar investigando, desarrollando y monitoreando las tecnologías existentes en el mundo</p> | <p>Gestión del conocimiento Pensamiento estratégico Planificación estratégica Desarrollo sustentable</p> |
| | <p><i>Nuevos Productos.</i> Dificultad para el desarrollo de nuevos productos competitivos. <i>Hipercomplejidad:</i> Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p>Motivación Creatividad Porvenir como promesa</p> | <p><i>Derecho a la vida</i> <i>Libertad</i> <i>Justicia</i> Motivación Ecología <i>Armonía</i> Felicidad Creatividad Comunicación Porvenir como promesa Perseverancia</p> | <p>Pensamiento estratégico y sistémico para mantenerse en el mercado Nuevos paradigmas para la adecuación y desarrollo de las nuevas tecnologías</p> | <p>Continuar investigando, desarrollando y monitoreando las tecnologías existentes en el mundo.</p> | <p>Gestión del conocimiento Pensamiento estratégico Planificación estratégica Desarrollo sustentable Capital social</p> |

**Planificación estratégica gerencial transformacional en función
a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas**

| | | | | | | |
|----------|---|--|--|---|--|---|
| Cultural | <p><i>Creencias Religiosas en el Exterior.</i> Porque su desconocimiento podría generar pérdidas de negocios. <i>Hipercomplejidad:</i> Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p><i>Respeto Deberes y derechos para con Dios</i></p> | <p><i>Derecho a la vida Libertad Justicia Dios</i></p> | <p>Pensamiento sistémico y complejo hacia el respeto a la diversidad de culto.</p> | <p>Mantenerse investigando las diferentes culturas de los potenciales clientes Acuerdos con las organizaciones Estudios de mercado</p> | <p>Gestión del conocimiento en ética. Gestión de la diversidad cultural Pensamiento sistémico Pensamiento complejo Pensamiento estratégico Planificación estratégica Desarrollo sustentable</p> |
| | <p><i>Días Festivos.</i> Porque se deja de producir y genera incrementos en los costos de mano de obra. <i>Hipercomplejidad:</i> Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p><i>Respeto Deberes y derechos</i></p> | <p><i>Derecho a la vida Libertad Justicia Dios</i></p> | <p>Nuevo paradigma basado en el respeto a la humanización del hombre sin afectar a la organización.</p> | <p>Mejorar la productividad por la vía del desarrollo tecnológico.</p> | <p>Gestión del conocimiento en ética. Pensamiento complejo Gestión de la diversidad cultural Pensamiento sistémico Desarrollo sustentable</p> |
| | <p><i>Pérdida de Valores Éticos y Morales.</i> Porque pueden generar situaciones graves de fraude, estafas, entre otros. <i>Hipercomplejidad:</i> Cognoscitivo Emotivo Conductual</p> | <p><i>Respeto Deberes y derechos</i></p> | <p><i>Derecho a la vida Libertad Justicia</i></p> | <p>Pensamiento sistémico y complejo hacia el respeto a los deberes y derechos consigo mismo y con la sociedad</p> | <p>Desarrollar un Plan de Educación y Formación que estimule al personal a actuar dentro de los valores éticos.</p> | <p>Gestión del conocimiento en ética. Pensamiento complejo Gestión de la diversidad cultural Pensamiento estratégico Desarrollo sustentable Capital social</p> |

**Planificación estratégica gerencial transformacional en función
a la realidad (el ser) de las organizaciones latinoamericanas**

| | | | | | | |
|----------|---|---|---|--|---|---|
| Ambiente | <p><i>Deuda Ecológica Por Deuda Externa</i> Existe un comprobable deterioro de la paz ambiental del planeta, visiblemente notorio a partir del crecimiento industrial de los países desarrollados desde los años 50 del siglo XX en medio de ese crecimiento desordenado.</p> | <p><i>Justicia Integración Respeto Deberes y derechos</i></p> | <p>Búsqueda de: <i>Derecho a la vida Justicia Integración</i></p> | <p>La Formulación de un nuevo paradigma como es el del desarrollo sustentable.</p> | <p>Establecer acuerdos entre los países de américa latina y el caribe donde se comprometen en el fortalecimiento de política pública hacia los postulados contenidos en las conferencias internacionales del medio ambiente</p> | <p>Gestión del conocimiento en ética. Pensamiento complejo Gestión de la diversidad cultural Pensamiento estratégico Desarrollo sustentable Responsabilidad social</p> |
| | <p>Pobreza y el medio ambiente el crecimiento demográfico, ha exigido explotar de manera irracional los recursos naturales, eliminando bosques, contaminado cuerpos de agua e inutilizando tierras agrícolas lo que ha afectado la biodiversidad, los hábitats y los suelos.</p> | <p>Justicia Integración Respeto deberes y derechos</p> | <p>Búsqueda de: Derecho a la vida Justicia Integración</p> | <p>La formulación de un nuevo paradigma como es el del desarrollo sustentable.</p> | <p>Educación de calidad en el campo de las ciencias naturales y sociales, la tecnología y la innovación y en valores.</p> | <p>Gestión del conocimiento en ética. Pensamiento complejo Gestión de la diversidad cultural Pensamiento estratégico Desarrollo sustentable Responsabilidad social Capital social</p> |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Este trabajo abordó una aproximación a la teoría de la mecánica cuántica y del paradigma emergente para las organizaciones latinoamericanas, desdibujado por la óptica del ser y afectado ante las redes del pensamiento sistémico inmerso en todos los subsistemas de nuestro planeta, tal es así, que todo nuestro cuerpo físico y todo su sistema, órganos, células, están construidas a base de átomo, aminoácidos, proteínas, moléculas, poseen fracciones electrón-voltios que pueden provocar cambios en nuestras emociones.

De allí, que las ondas invisibles que representan los resultados de interacciones entre las partículas subatómicas o partículas cuánticas podrían afectar a nuestro cuerpo físico, para dar explicaciones a fenómenos que están fuera del contexto de lo visible. En este sentido, el capital humano conformando parte del sistema de la organización, se verá afectado de igual manera. Lo anterior, a su vez se traduce en relaciones interdependientes del individuo con la naturaleza animal, vegetal y mineral, compuesto por las interacciones entre las partículas subatómicas o partículas cuánticas, por lo que es necesario buscar el equilibrio de las organizaciones latinoamericanas con las leyes de la naturaleza, para el logro de la armonía y convivencia sustentable.

Bien, se dice que los latinoamericanos *somos básicamente seres emocionales*, pero parecemos no estar conscientes del mundo hipercomplejo que vivimos, únicamente lo observamos, sentimos y sufrimos las consecuencias, en parte porque no hemos tenido formación y educación para actuar en forma cómoda en un mundo hipercomplejo. De hecho, según el método para leer el perfil de las personas, las organizaciones latinoamericanas ante la realidad externa, las han llevado a incorporar otras emociones, además de la alegría, como: la ira fundamentalmente, la tristeza y el miedo, por lo que se encuentran manejando una multiemocionalidad compleja. Siendo así, emocionalmente, hemos pasado de ser un pueblo latinoamericano uniemocional, fundamentado por la alegría, a un pueblo multiemocional, es decir, constituido por las cuatro emociones básicas.

De esta manera, los entornos de las organizaciones latinoamericanas han confrontado nuevas emociones: la tristeza y el miedo. En muchos casos a las organizaciones la tristeza no le ha servido para dar paso a la reflexión, sino a la depresión. Y también se ha incorporado el miedo, que en

positivo podría generar unas grandes organizaciones, pero en negativo la puede llevar a la paralización. Con lo anterior, se quiere decir que cada una de las integrantes del cuarteto de emociones básicas: alegría, ira, tristeza y el miedo, pueden ser buenas o malas para el provecho del ser que la experimenta, dependiendo del recibimiento de las subpartículas atómicas para manejar la situación. Ahora, lo negativo es que no se ha recibido la educación emocional necesaria para hacer que la tristeza se vuelva reflexión y no depresión, que la ira sea constructiva y no destructiva, así mismo que el miedo deje de provocar la paralización y sea más bien organizador.

Ante esto se hizo necesario realizar un PGT, donde se inició por revisar la misión de vida que reflejan las organizaciones latinoamericanas, las cuales se orientan hacia una finalidad teleológica financiera más que el humanista, ya que es el discurso que proyecta en mayor proporción, en la imagen psicológica es hacia el éxito con la búsqueda hacia alegría. Esto se obtuvo mediante el método de la lectura del perfil de las personas, adaptadas a este trabajo para las organizaciones latinoamericanas. Así pues, para generar el PGT se consiguió establecer las relaciones de empatía que produce cada uno de los niveles de categorización, en la imagen psicológica, generando un efecto de tal importancia, dado que éstas pueden afectar todo un proceso de negociación.

Por ello, fue importante comprender de dónde vino y cómo se tradujo en las dinámicas de las relaciones interpersonales cotidianas, precisados como poder empático, que para el caso de las organizaciones latinoamericanas arrojaron según la percepción de los autores de este trabajo, una leve confrontación interna, lo cual nos llevó a tener mayor claridad de la situación actual, el ser, para realizar teóricamente un planificación estratégica gerencial transformacional para las organizaciones latinoamericanas hacia un futuro deseable en armonía y felicidad. Lo descrito, requirió de los investigadores realizar esfuerzos para lograr una construcción mental utilizando los cinco sentidos y todo aquello, incluyendo lo metafísico, que nos permitiera interpretar y especular sobre el contexto; normalmente la especulación viene asociado a la invención de una nueva teoría; ya sea desarrollándola desde un principio, reconstruyéndola por fallas encontradas, reformulando su contexto, reestructurando su basamento o a través de la remodelación, fundamentación, integración, o ampliación de una teoría.

En este caso los investigadores abocados al desarrollo del PGT, dependieron de la recursividad de las mismas para que ese nuevo conocimiento complejo se produjera, pues no existe

un camino único a seguir para concretar el PGT; por lo tanto, ese proceso obligó a pensar diferente, aunque éste pudo resultar de combinar nuevas y antiguas teorías, así como mezclar procesos y métodos, que, aunque se lee ingenuo representa una gran complejidad en su interacción, de aquí la ilustración del rizoma, que permite representar la flexibilidad que debe tener el nuevo paradigma.

Por lo tanto, se puede interpretar que en este desarrollo del PGT se manifestó el hombre complejo ante la posibilidad de realizar ensamblajes de teorías en forma transdisciplinaria para concebir una nueva. Con ello, se logró crear el PGT que exhorta a una nueva conciencia, cambios de discursos, que desenlacen en rupturas epistemológicas que admitan gestar la posibilidad de un paradigma emergente basada en la armonía y como fin la felicidad del individuo.

Este diseño de planificación estratégica gerencial transformacional para las organizaciones latinoamericanas involucró algunas dimensiones basadas en los PGA en la realidad social, que consolidó la gestación prospectiva de una nueva forma de abordar la planificación gerencial, sustentada en algunas teorías y prácticas gerenciales abordadas a lo largo del trabajo.

Además de ello, se refleja el aporte en el PGT al incorporar al individuo como dimensión basada en la mecánica cuántica que denota su hipercomplejidad tanto por lo emocional, cognoscitivo y conductual. Adicionalmente, se agregó al *ambiente*, dada la importancia que ello requiere en la actualidad para proteger y desarrollar nuestro sistema de convivencia planetaria.

Así mismo, el PGT apuntó algunos planes de acción de acuerdo a las prácticas gerenciales y términos asociados a la misma, como, por ejemplo: pensamiento sistémico, benchmarking, pensamiento estratégico, planificación estratégica, desarrollo sustentable, capital social, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad, entre otros, que por razones limitantes se concentraron en algunas de ellas, en la búsqueda de la armonía y felicidad.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2004). **Planificación de la Empresa del Futuro**. (E. Torres, trad.). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Álvarez, V. y Rodríguez, D. (1998). Del mercado de la Información a la Sociedad del Conocimiento. **Revista Espacios**. 3 (19), Revisado el 30 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.revistaespacios.com/a98v19n03/10981903.html>
- Amabile, Teresa (2000). **Como Matar La Creatividad**. (M. Aparicio, Trad.) Harvard Business Review: Ediciones Deusto S.A.
- American Productivity & Quality Center, APQC (2005) **Código de Conducta del Benchmarking**. Revisado el 25 de julio de 2008 en la World Wide Web: http://www.apqc.org/PDF/code_of_conduct.pdf
- Andrade, J. y Campo, M. (2006). Tecnologías de Información: Indicadores de la inclusión digital. **Revista Venezolana de Gerencia**, Año11, N° 33, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia, pp. 49-73.
- Aristóteles (2000). **Metafísica**. (T. Calvo, Trad.) España: Editorial Espasa Gredos, S.A. Trabajo original publicado de 384-322 a. C y traducido de la lengua griega al castellano en el siglo XVI.
- Aristóteles (2002). **Ética a Nicómaco II**. (P. Simón, Trad.) España: Ediciones Folio, S.A. Trabajo original publicado de 384-322 a. C y traducido de la lengua griega al castellano en el siglo XVI.
- Bachelard, G. (2004). **La Formación del Espíritu Científico**. (J. Babini, Trad.). México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. 25ª edición en español Trabajo original publicado en 1938.
- Barroso, M. (1998a). **Autoestima: Ecología Catástrofe**. Venezuela: Editorial Galac, S.A. 2ª ed. (6ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1987
- Barroso, M. (1998b). **Autoestima del Venezolano. Democracia o Marginalidad**. Venezuela: Editorial Galac, S.A. 2ª ed. (1ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1997
- Bas, E. (1999). **Prospectiva. Herramientas Para la Gestión Estratégica del Cambio**. España: Editorial Ariel.
- Bauman, Z. (2004). **Modernidad líquida**. Argentina: Fondo de Cultura Económica. 1ra. Ed en español (3ª. reimpresión).
- Beer, S. (1970). **Cibernética y Administración**. (L. Gurza, Trad.) España: Compañía editorial continental, S.A. Trabajo original publicado en 1959.
- Bertalanffy, L. (1993). **Teoría General de los Sistemas**. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. (J. Almela, trad.) España: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. 3ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1968.

- Blanchard, K., Blanchard, M., Carew, D. Parisi-Carew, E., Finch, F., Hawkins, L., y otros (2007). Liderazgo Situacional II: El Concepto Integrador. En Ken Blanchard (Ed.) **Liderazgo al Más Alto Nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.** (pp.113-133) (E. Sánchez, trad.) Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Bohr, N. (1988). **La Teoría Atómica y la Descripción de la Naturaleza.** (M. Ferrero, trad.) España: Alianza Editorial, S.A.
- Bottome, R., Di Leo, A., Fernández, L., Peña, C., Pezzella, S., Ridgway, M. y Toro, F. (2006). **Perspectivas Económicas, Políticas y Sociales de Venezuela 2006-2011.** (A. Hernández y M. Sojo, trads.). Venezuela: Editorial Torino, C.A.
- Brue, G. (2003). **Seis Sigma para Directivos.** (E. Barba, Trad.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Cadevilla, A. (2016). **Gestión Centrada en las Personas.** Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Universidad de Carabobo.
- Cadevilla, A. (2020). **Concepciones de responsabilidad social en empresas y políticas públicas venezolanas: Una visión comparativa.** Editorial Académica Española. Riga. Letonia.
- Camp, R. y DeToro, I. (2001). Benchmarking. En Joseph Juran y A. Blanton Godfrey (Eds.) **Manual de Calidad.** Vol. 1, 5ª ed. Capítulo12, BENCHMARKING, (pp. 331-350). España: McGraw-Hill/interamericana de España, S.A.U.
- Capra, F. (2006). **La Trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos.** (D. Sempau, trad.) España: Editorial Anagrama, S.A. 6ª ed. Trabajo original publicado en 1996.
- Castellano, H. (2006). **La Planificación del Desarrollo Sostenible.** Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo Universidad Central de Venezuela (Cendes, UCV). 1ª reimpresión.
- Castillo, J. y Matute, J. (2006). **Educación y Desarrollo Sostenible.** Venezuela: Editorial Comala.com
- Certo, S. (2006). **Administración Moderna** (R. Castillo, Trad.) Bogotá: Prentice Hall. 8ª ed. Trabajo original publicado en 1994.
- Clausewitz, K. (trad.1959). **De La Guerra, Sobre la Estrategia,** libro III (Z. Castella, trad.). Revisado el 29 de septiembre de 2008 en la World Wide Web: http://www.avizora.com/publicaciones/biografias/textos/textos_c/0020_clausewitz_karl_von.htm
- Cope, R. (1991). **El Plan Estratégico. Haga que la Gente Participe.** (E. Calado, trad.). Colombia: Legis Editores, S.A.
- Corporación Andina de Fomento (CAF, 2008) Venezuela, país de emprendedores. **Boletín del Programa de Apoyo a la Competitividad,** Abril 2006, edición N° 29 Caracas – Venezuela. Revisado el 01 de noviembre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34379&ms=17>

- Corredor, J. (2001). **La Planificación Estratégica. Bases Teóricas Para Su Aplicación.** Venezuela: Vadell Hermanos Editores
- Covey, S. (2005). **El 8º hábito: De la Efectividad a la Grandeza.** (G. Andujar, B. Bueno, G. Sánchez, L. Vernal, Trads.). Bogotá: Editorial planeta colombiana, S.A. (1ª reimpresión). Trabajo original publicado en 2004.
- De Vries, R. (marzo, 2005). **Desarrollo Humano.** Ponencia presentada en el Curso de Formación Docente de la Universidad de Carabobo. 25 de enero al 15 de marzo de 2008, Valencia.
- De Vries, R. y Lander, M. (2004). **La Séptima Estrella.** Venezuela: Talleres Diario Avance.
- Dewey, J. (1989). **Como Pensamos. Nueva Exposición de la Relación Entre Pensamiento y Proceso Educativo.** España: Ediciones Paidós.
- Díaz, C. (1978). **Economía a Su Alcance.** Colombia: Editorial Norma.
- Downs, A. (2000). **Los Siete Milagros del Management.** (F. Ortiz, Trad.). España: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1999). **La Sociedad Poscapitalista.** (M. Merino, Trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Trabajo original publicado en 1993.
- Drucker, P. (2006). **La Gerencia en la Sociedad Futura.** Traducción: Cárdenas, J. Bogotá. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Drucker, P. y Nakauchi, I. (1997). **Drucker Habla Sobre Asia. Diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi.** (J. Cárdenas, trad.). Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Durston, J. (1999). Construyendo Capital Social Comunitario. **Revista de la CEPAL**, N° 69 (pp.103-118). Revisado el 29 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.cepal.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/durstonesp.pdf>
- Ekelund, R. y Hébert, R. (1992). **Historia de la Teoría Económica y de su Método.** (J. Pascual, trad.). España: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Emoto, M. (2004). **La Diversidad Iónica del Agua es un Elemento Omnipresente en la Naturaleza.** Revisado el 02 de noviembre de 2008 en la World Wide Web: http://www.rayidspain.com/_articulos/el_agua.ppt
- Fernández-Pirla, M. (1999). **La Ciencia Económica de la Empresa y el Nuevo Paradigma de la Complejidad.** Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.
- Foucault, M. (2005). **Las Palabras y las Cosas.** (E. Frost, Trad.) México: Siglo Veintiuno editores, S.A. de C.V. 32ª ed. Trabajo original publicado en 1966.
- Francés, A. (1998). El Juego de los Escenarios. **Revista Debates IESA**, 4 (2), pp.3-8. Venezuela: Ediciones IESA.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.** México: Pearson de Educación de México, S.A.

- Gabaldón, A. (2007). **Desarrollo Sustentable. La Salida de América Latina**. Venezuela: Editorial Grijalbo, Random House Mondadori, S.A.
- Gabaldón, F. (2007). **Filosofía y Gerencia. 1ra. Edición**. Estado Mérida. Venezuela: Editado por el Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- Galíndez, J., Galíndez, J.C., Lobo, H., Briceño, J., Galíndez, G., Malavé, M. (2007). **La Física Cuántica en el Pensamiento, la Acción y el Sistema Neuronal**. Venezuela: Publicaciones del vicerrectorado de la Universidad de los Andes
- Gabiña, J. (1996). **El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva Como Arma de Estrategia y Decisión**. Colombia: Editorial Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- García, R. (2006). **Sistemas complejos: Conceptos, Método y Fundamentación Epistemológica de la Investigación Interdisciplinaria**. España: Editorial Gedisa, S.A.
- Godet, M. (2000). **La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica**. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>
- Grant, R. (2002). **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**. (Z. Fernández, J. Lorenzo, y J. Ruiz, trads.). España: Civitas Ediciones, S.L. 4ª reimpresión.
- Gurutze, M. y Ochoa, C. (2005). Una Revisión Teórica de la Herramienta Benchmarking. **Revista de Dirección y Administración de Empresas**. N° 12 (pp.73-103). Revisado el 25 de julio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.sc.ehu.es/seweb/webcentro/cas/publica/numeros/n12/4.pdf>
- Heisenberg, W. (trad.1974). Ciencia y Comprensión Internacional. En Monte Avila Editores (Comp.) **Ideas que Hicieron Nuestro Tiempo**. (M. Vázquez, trad.) Venezuela: Monte Ávila Editores, C.A. 2ª ed.
- Hernández, A., Constante, A., Webster, A., Cruz, A., Viguri, C., García, D. y Otros (2007). **Ética Actual y Profesional**. Editorial Thomson Learning. Delegación Cuajimalpa. México, D.F.
- Hurtado, I. y Toro J.: (1999). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. Valencia. Venezuela. Editorial Episteme Consultores Asociados C.A. 3ª ed.
- Husserl, E. (trad.1992). **Invitación a la Fenomenología**. (A. Ziri6n, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Paid6s Ib6rica, S.A. Trabajo original publicado en 1925.
- Ib6ñez, N. y Castillo, R. (2008). **Epistemología de la Gerencia y sus M6todos**. Venezuela: Editorial Comala.com
- Ib6ñez, N. y Castillo, R. (2009). **Dimensiones para la planificaci6n gerencial transformacional en las organizaciones universitarias**. *Negotium*, 5(14), 49-95. Revisado el 18 de octubre de 2024 en la World Wide Web:

https://www.researchgate.net/publication/339831718_Dimensiones_para_la_planificacion_gerencial_transformacional_en_las_organizaciones_universitarias

- Jennings, J. y Haughton, L. (2005). **No son los Grandes los que se Comen a los Pequeños...son los veloces los que se Comen a los Lentos.** (M. Cárdenas, trad.) Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Jenofonte (trad.2000). **Helénicas.** (O. Guntiñas, trad.) España: Editorial Gredos, S.A.
- Kliksberg, B. (2001). **El Capital Social.** Caracas: Editorial Panapo.
- Kliksberg, B. (2004). **La Ética y el Capital Social Cuentan.** Valencia: Ediciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.
- Kliksberg, B. (Febrero, 2001). **Las Relaciones entre Ética y Desarrollo.** Ponencia presentada en el Foro Internacional Hacia una Ética del Desarrollo. 22-23 de febrero de 2001, Caracas. Revisado el 25 de octubre de 2008 en la World Wide Web: http://www.iadb.org/ethics/Documentos/ve_kli_probl.doc
- La Santa Biblia (ver.1/ ed. rev. 1964). **De los Libros del Antiguo Testamento.** España: Ediciones Paulinas Hofmann, S.A.
- Lanz, R. (2001). Diez tesis sobre cultura organizacional transcompleja. En Rigoberto Lanz, (Ed.) **Organizaciones Transcomplejas.** (pp.161-176) Venezuela: Editorial sentido.
- Lanz, R. (2004). **La Educación en el Banquillo. El Arte de Pensar sin Paradigmas.** Revisado el 28 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.voltairenet.org/article121321.html>
- Lilienfeld, R. (2004). **Teorías de Sistemas: Orígenes y Aplicaciones en Ciencia Sociales.** (The rise of Systems theory. An ideological analysis, Trads.) México: Editorial Trillas, S.A. de C.V. 5ª reimpresión. Trabajo original publicado en español 1984
- López, F. (2001). Del comportamiento organizacional a la práctica de producción del sentido. En Rigoberto Lanz, (Ed.) **Organizaciones Transcomplejas.** (pp.97-144) Venezuela: Editorial sentido.
- Maquiavelo, N. (trad. 2003). **El Príncipe** (F. Alcántara) Bogotá: Editorial Planeta, S.A.
- Martín, E. (2001). **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización.** 2da. Edición. España: McGraw-HILL Interamericana de España, S.A.U.
- Martínez, M. (2000). El proceso de nuestro conocer, postula un nuevo paradigma epistémico. En: La ciencia, sin método y sin filosofía. **Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados (RELEA).** Caracas: Ediciones CIPOST/CDCH-UCV
- Martínez, M. (2003). Transdisciplinarietà. Un enfoque para la complejidad del mundo actual. **ConcienciActiva**, 21 (1), pp.107-146. Revisado el 27 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.concienciactiva.org/ConcienciActiva21/conciencia1/0106.pdf>

- Martínez, M. (2005). **El Paradigma Emergente: Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica**. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2ª ed. (3ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1997.
- Martínez, M. (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa: Métodos Hermenéuticos, Métodos Fenomenológicos y Métodos Etnográficos**. México Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2ª ed.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L. y Randers, J. (1992). **Más Allá de los Límites del Crecimiento**. México: Aguilar Mexicana de Ediciones.
- Miklos, T. y Tello, M. (2006). **Planeación Prospectiva. Una Estrategia para el Diseño del Futuro**. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.
- Mintzberg, H. y Quinn J. (1991). **El Proceso Estratégico** (G. Greenham, Trad.) México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mojica, F. (2002). **Teoría y Aplicación de la Prospectiva**. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la [World Wide Web: http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc](http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc)
- Mora, A. (2016). **Gestión Centrada en las Personas**. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Universidad de Carabobo.
- Mora, A. (2020). **Responsabilidad social empresarial externa en agroindustrias cerealeras de Acarigua - Araure**. Editorial Académica Española. Riga. Letonia.
- Mora, A. y Cadevilla, A. (2015). **El sentido ético, criterio axiológico y moral en el estudio de las Nuevas Prácticas Gerenciales**. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Universidad de Carabobo.
- Mora, A. y Cadevilla, A. (2017). **Responsabilidad, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresarial. Su Significado y Evaluación**. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Universidad de Carabobo.
- Moreno, A. (2005). **El Aro y la Trama. Episteme, Modernidad y Pueblo**. Valencia, Venezuela: Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo. 3ª ed. Trabajo original publicado en 1993.
- Morin, E. (2000). **Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro**. (P. Mahler, trad.) Caracas: Editorial CIPOST FACES UCV-UNESCO IESALC. Trabajo original publicado en 1999.
- Morin, E. (2002). **La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento** (M. Vallejo-Gómez, trad.) Buenos Aires: Editorial Nueva Visión. (4ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1999.

- Morin, E., Ciurana, E. y Motta R. (2006). **Educación en la Era Planetaria**. (M. Pakman, Trad.) España: Editorial Gedisa S.A. (1ª reimpresión). Trabajo original publicado en 2002.
- Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2007). El impacto de la formación gerencial del humano en las organizaciones en el nuevo contexto: ¿reto para la administración en Venezuela? En Miguel Mujica (Coord.) **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. (pp.95-139) Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Mujica, M., Hernández, A., Villalba, L., y Correa, D. (2007). Una indagación de los métodos de la investigación en las ciencias administrativas en Venezuela. En Miguel Mujica (Coord.) **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. (pp.141-156) Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Mujica, M. (2007a). Los cambios percibidos en el ámbito de las ciencias administrativas. Una perspectiva crítica. En Miguel Mujica (Coord.) **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. (pp.17-51) Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Mujica, M. (2007b). Reflexiones acerca de algunos elementos de la gerencia en el nuevo contexto en Venezuela. En Miguel Mujica (Coord.) **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. (pp.71-93) Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Naciones Unidas (1972). **Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano**. Revisado el 25 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.pnuma.org/docamb/mh1972.php>
- Naciones Unidas (1974). **Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Declaración de Cocoyoc**. Revisado el 05 de febrero de 2008 en la World Wide Web: <http://www.southcentre.org/publications/conundrum/conundrum-06.htm>
- Naciones Unidas (1987). **Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Informe Brundtland. Informe Nuestro Futuro Común**. Revisado el 10 de noviembre de 2007 en la World Wide Web: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
- Naciones Unidas (1992). **Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cumbre para la tierra**. Revisado el 17 de junio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/riodeclaration.htm>
- Naciones Unidas (2001). **Programa de las Naciones Unidas. Agenda del Milenio**. Revisado el 14 de enero de 2008 en la World Wide Web: <http://www.undp.org/spanish/mdg/goal7.shtml>
- Ocaña, J. (2006). **Pienso, luego mi Empresa Existe**. España: Editorial Club Universitario. [Versión electrónica] Revisado el 18 de septiembre de 2008 en la World Wide Web: http://books.google.co.ve/books?id=qeKLsy_qwSsC&hl=en
- Organización Mundial del Comercio (2008). **Medio Ambiente. Cuestiones. Desarrollo Sostenible**. Revisado el 18 de junio de 2008 en la World Wide Web: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/envir_s/sust_dev_s.htm

- Plutarco (trad. 2002). **Vidas Paralelas Alejandro y Julio César**. (A. Romanillos, trad.) 4ª reimpresión. España: Editorial EDAF, S.A.
- Porter, M. (1997). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. 24ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Trabajo original publicado en 1982.
- Prigogine, I. (2008). **Las Leyes del Caos**. (J. Vivanco, trad.) España: Editorial Crítica, S.L.
- Reich, S. (1999). **Terapia para todos los días**. Grupo editor latinoamericano. Revisado el 30 de octubre de 2008 en la World Wide Web: www.genaltruista.com/notas2/00000673.htm
- Romero Fernández, E. (2005). **Valores, integración latinoamericana y desarrollo social**. ISLAS. 47(144), 95-115. Revisado el 21 de octubre de 2024 en la World Wide Web: <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/527/494>
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (J. Dávila, trad.) 10ª reimpresión. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (editor) y Chauvin, S. (Escritora/Directora) (2006). **La Estrategia Como Destino**. Revisado el 14 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.guronline.tv/es/conteudos/chandler.asp>
- Rodríguez, E. (2005). **Gerencia del Conocimiento y Pensamiento Estratégico**. 1ra. Edición. Colombia. Bogotá: Editorial Carrera 7ª. Ltda.
- Samuelson P. y Nordhaus, W. (2002). **Economía**. (E. Rabasco y L. Toharía, trads.) 17ª edición. España: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina**. (C. Gardini, Trad.) Buenos Aires: Granica. 2ª ed. 2ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1990.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2008). **XX Cumbre del Grupo de Río 2008** Revisado el 18 de junio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.sela.org/sela/grupoderio.asp>
- Stoner, J., Freeman R., Gilbert D. (2006). **Administración**. (P. Mascaró, trad.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª ed.
- Thomas, T. (2007). **El Cerebro No Tiene Murallas Protectoras**. Revisado el 29 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://sussy.wordpress.com/2007/09/25/>
- Toffler, A. (1980) **La Tercera Ola**. (A. Martín, trad.) España: Editorial Plaza & Janes, S.A. (Trabajo original publicado en 1980).
- Tucídides (trad. 2000). **Historia de la Guerra del Peloponeso**. Libro I, (J. Esbarranch, trad.) España: Editorial Gredos, S.A.
- Villarreal, R. y Villarreal T. (2004). **La Empresa Competitiva Sustentable en la Era del Capital Intelectual**. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Welch, J. y Welch, S. (2005). **Winning (Ganar)**. (M. Palmer, Trad.). España: Ediciones B, S.A.

SOBRE LOS AUTORES



Prof. Dr. Rubén Argenis Castillo Oropeza

ruben.castillo70@gmail.com

ORCID.ORG/0000-0003-1545-5211

Doctor en Ciencias Gerenciales. Economista. Investigador acreditado en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación, y en el Registro Venezolano de Ciencia, Tecnología e Innovación (Recitven) Venezuela. Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en la Maestría en Administración de Empresas y del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Profesor ordinario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Director de Metalcon, C.A. Presidente BASC Venezuela, A.C.; Director de la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotrices, Director de la Cámara de Industriales del Estado Carabobo. Miembro activo en la Línea de Investigación de la Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo de FACES- UC. Director-Editor de la Revista FACES UC y miembro del Consejo Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, Revista Científica de Administración y Gerencia de FACES-UC.

Prof. Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de C.

Correo: nibanez@uc.edu.ve

ORCID.ORG/0000-0003-4954-0676

Doctora en Ciencias Gerenciales. Economista. Maestría en Administración de empresas. Docente-Investigadora Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Directora de Investigación y Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-Campus Bárbula (FACES UC). Investigadora acreditada en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación, y en el Registro Venezolano de Ciencia, Tecnología e Innovación (Recitven) Venezuela. Coordinadora Titular de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico de FACES-UC. Docente en pregrado y postgrado de FACES UC. Coordinadora general e Investigador Senior del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Directora Editora de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones de FACES-UC.



Prof. Dr. Guillermo Marín Balcázar

Correo: gmarin@uacj.mx

ORCID.ORG/0000-0001-7033-5189



Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Estancia Doctoral en Universidad Rey Juan Carlos III, Madrid España. Postdoctorado en Ciencias de la Administración. de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo (UC). Maestría en Calidad Total y Planeación Empresarial de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Ingeniero Industrial y de sistemas del Instituto Tecnológico Nacional, México. Neuro-psicoeducador certificado en Neuro-andragogía en la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Conferencista internacional con participación en Ecuador, Venezuela y Argentina Miembro del consejo editorial de la Revista FACES-UC. Miembro externo del consejo de investigación del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Miembro del comité editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones de FACES-UC y de la Revista Reflexiones Contables de la Universidad Francisco de Paula Santander Colombia.

Prof. Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero

amairemora@gmail.com

ORCID.ORG/0000-0003-1988-5892



Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo (UC), Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Politóloga de la Universidad de los Andes (ULA). Profesora – Investigadora de la UNELLEZ, adscrita al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSYE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA), Guanare – Venezuela. Investigadora Asociada (Externa) del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESicro) del Estado Carabobo de FaCES-UC. Miembro de la Red de Investigadores Latinoamericanos en Administración y Gerencia (RILAyG). Miembro del Comité Editorial de la Revista Equidad, UNELLEZ-VPA. Miembro del Comité Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones del CIDPyMESMicro. Miembro del Comité Editorial de la Revista FACES de la UC. Profesora en los Doctorado en Gerencia Avanzada y en Ciencias Sociales, en las Maestrías en Administración Mención Gerencia General, Gerencia y Planificación Institucional y Gerencia Pública del Programa de Estudios Avanzados de UNELLEZ - VPA. Profesora Invitada de la Maestría en Administración de Empresas (UC, Guanare). Investigadora con publicaciones en diversas revistas científicas nacionales e internacionales. Autora de libros científico – académicos.

Prof. Dr. Alberto José Cadevilla Soto

alcase24@gmail.com

ORCID.ORG/0000-0002-5008-8245



Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo (UC), Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Politólogo de la Universidad de los Andes (ULA). Profesor – Investigador de la UNELLEZ, adscrito al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSYE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA), Guanare – Venezuela. Investigador Asociado (Externo) del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESicro) del Estado Carabobo de FaCES-UC. Miembro de la Red de Investigadores Latinoamericanos en Administración y Gerencia (RILAyG). Miembro del Comité Editorial de la Revista Equidad, UNELLEZ-VPA. Miembro del Comité Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones del CIDPyMESMicro. Miembro del Comité Editorial de la Revista FACES de la UC. Profesor en los Doctorado en Gerencia Avanzada y en Ciencias Sociales, en las Maestrías en Administración Mención Gerencia General, Gerencia y Planificación Institucional y Gerencia Pública del Programa de Estudios Avanzados de UNELLEZ - VPA. Profesor Invitado de la Maestría en Administración de Empresas (UC, Guanare). Investigador con publicaciones en diversas revistas científicas nacionales e internacionales. Autor de libros científico – académicos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIAL TRANSFORMACIONAL

UN ENFOQUE CUÁNTICO Y SISTÉMICO PARA
LATINOAMÉRICA

Primera edición, 2024

Depósito Legal: CA2024000246

ISBN Electrónico: 978-980-233-876-4

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de arbitraje por colaboradores expertos en el tema, lo que permitió la selección. Esto representa las contribuciones de Profesores e Investigadores provenientes del Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, instituciones universitarias nacionales e internacionales, empresas, e investigadores adscritos a las líneas de investigación Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales, Epistemología de las ciencias Administrativas, Gestión de la pequeña y mediana empresa, y la estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la Competitividad, en el nuevo entorno organizacional, que forman parte del Centro de investigación de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

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



Planificación Estratégica Gerencial Transformacional: Un Enfoque Cuántico Y Sistémico Para Latinoamérica.
Primera edición, 2024. Depósito Legal: CA2024000246. ISBN Electrónico: 978-980-233-876-4 Publicación
digitalizada pdf. Se utilizó el tipo de fuente Times New Roman en 10, 12, 16, 24, 26, 40 respectivamente.

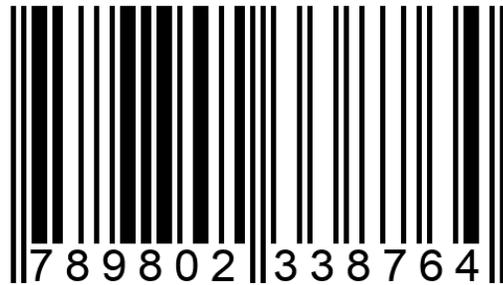


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIAL TRANSFORMACIONAL

UN ENFOQUE CUÁNTICO Y SISTÉMICO PARA
LATINOAMÉRICA



ISBN: 978-980-233-876-4



9 789802 338764