



HONORIS CAUSA

Revista de Investigación y Desarrollo Científico
Universidad Yacambú

VOL. 16

**EDICIÓN ESPECIAL
POSTGRADO**

NOVIEMBRE 2024

COMITÉ EDITORIAL

Director

Dr. Juan Pedro Pereira Medina. Universidad Yacambú
<https://orcid.org/0000-0001-5702-2145>

Editora

Dra. Omaira Rincón. Universidad Yacambú
<https://orcid.org/0009-0002-4232-6968>

Comité Científico Nacional

Dr. Rafael Javier Rodríguez Centrocidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0003-3280-5092>

Dr. Carlos Lameda Montero. Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO), Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0002-3388-8160>

Dra. Beatriz Carolina Carvajal Centrocidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>

Dra. Azorena Oviedo. Universidad Nacional Abierta, Venezuela

<https://orcid.org/0009-0003-9388-2443>

Dr. Oswaldo Escalona López. Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO), Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0002-4305-5293>

José Marín. Universidad Central de Venezuela (UCV)

<https://orcid.org/0000-0003-4804-657X>

Dr. Fidas Arias. Universidad Central de Venezuela (UCV)

<https://orcid.org/0000-0002-1786-7343>

Comité Científico Internacional

Dr. Juan Carlos Molina Duarte. Universidad Adolfo Ibañez (UAI online), Chile.

<https://orcid.org/0000-0002-0299-8340>

Dra. Milagros Morales Rangel. Atlantis University, USA.

<https://orcid.org/0000-0002-2584-2330>

Dr. Rodolfo Guerrero. Nacional Colegio de Abogados de México A.C.

<https://orcid.org/0000-0003-4943-374X>

Dr. Oscar Alberto Pérez Peña. Universidad Internacional de la Rioja, España

<https://orcid.org/0000-0002-0628-9218>

Equipo de Apoyo

Dra. Omaira Rincón. Corrección de Estilo

Lcda. Yris Amador. Diagramación / Maquetación

<https://orcid.org/0000-0002-7382-4460>

ISSN: 2244-8217

Depósito Legal: ppi201102LA39

ISSN-L: 2244-8217

Depósito Legal: LA2020000216



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

EDITORIAL

En esta ocasión, como Vicerrectora de Investigación y Postgrado de la Universidad Yacambú, es un orgullo presentar el Volumen número 16 Edición Especial de la revista Honoris Causa en conmemoración de la celebración de su 35 aniversario. La Universidad Yacambú, consciente de la importancia del proceso de investigación para el buen desenvolvimiento de la vida universitaria en consonancia con las necesidades sociales y dentro de su Filosofía de Gestión, ha desarrollado una actitud clara y segura hacia la investigación en la comunidad universitaria hacia la conformación de investigadores.

En tal sentido, hemos realizado esfuerzos en nuestros Programas de Postgrado para la generación de conocimiento y su contribución al avance de la ciencia y la tecnología. En estos momentos, para hacer honor a nuestra Universidad en sus 35 años, este número especial es producto del desarrollo de las Unidades Curriculares, así como de las actividades de la Cátedra Libre de los Programas de Postgrado. Este Vol. 16 Edición Especial, presenta una selección de artículos de investigación realizados por estudiantes de los Programas de Maestría, Doctorado y Postdoctorado, quienes como investigadores en formación reflejan la producción del conocimiento científico derivado del trabajo establecido por los docentes en la relación líneas de investigación-Programa Postgrado.

El crecimiento actual del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado a través de sus distintos Programas ha dejado abierto a nuevos caminos y retos para impulsar la producción en investigación. Lo presentado acá es muestra de la contribución que desde los diferentes Programas se puede hacer al conocimiento y a la sociedad, además, es un estímulo que permitirá la consolidación de redes académicas sólidas y el intercambio de ideas transformadoras en relaciones inter y transdisciplinarias.

Ahora bien, nos enorgullece poder compartir con ustedes este logro, que es el resultado del arduo trabajo y la dedicación de estudiantes y docentes. Bajo estas consideraciones, los temas abordados en estos trabajos abarcan diversas áreas del conocimiento de los Programas de Postgrado, reflejando la riqueza y pluralidad de la producción científica de la comunidad académica. Con esta Edición Especial de la Revista Honoris Causa, que en esta oportunidad sometemos a consideración de la comunidad universitaria y del colectivo regional, nacional e

internacional esperamos contribuir con la divulgación de investigaciones que se realiza en esta Casa de Estudio.

Confiamos, que en la participación decidida de nuestros docentes y estudiantes de Postgrado, podamos continuar garantizando la producción de conocimiento como una expresión de mejoramiento continuo en la formación de la Universidad, en la búsqueda incesante de nuestra Visión: “Universidad con proyección global reconocida por su excelencia académica, innovación tecnológica, pertinencia social y ambiental”.

Dra. Marisela I. Alvarez Espinoza,
Cabudare, Venezuela, noviembre del 2024

Tabla de Contenido

Artículos Científicos

Responsabilidad Social y Empresarial en la Era Digital: un Enfoque desde la Sustentabilidad. <i>Yuleimi Peña de Marchán</i>	4
Las Organizaciones como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional en el Tiempo. <i>Richard Eduardo Ruiz Ordóñez</i>	14
Hermenéusis del Liderazgo Consciente en la Gestión Educativa. <i>Cristian Jesús Alvarado Segovia</i>	23
Procesos de Investigación Educativa en la Virtualidad. <i>Marycarmen Rodríguez Santos</i>	55
Compliance como Herramienta de Control Financiero para la Gestión de Riesgos en el Grupo Favorita Fruit, Ecuador. <i>Carlos Manuel Rivas Carriel</i>	71

Ensayos

Desarrollo Organizacional: Pasado, Presente y Futuro para las Organizaciones Públicas y Privadas. <i>Francisco J. Alarcón García</i>	98
Competencias del Profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <i>Saimerej Rondón Mendoza</i> . 114	114
La Gerencia Transcompleja en la Industria Eléctrica Nacional y su Impacto en la Resiliencia Organizacional. <i>Aleardo Viti Paganelli</i>	119
Enseñanza y Aprendizaje de la Ética Formal de Kant. <i>Juan Luis Ávila Brito</i>	132

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL: UN ENFOQUE DESDE LA SUSTENTABILIDAD

SOCIAL AND BUSINESS RESPONSIBILITY IN THE DIGITAL ERA: AN APPROACH FROM SUSTAINABILITY

Yuleimi Peña de Marchán¹

 <https://orcid.org/0000-0002-5402-2323>

Recibido: 10-09-2024

Aceptado: 15-10-2024

Resumen

El presente ensayo tiene como propósito analizar la responsabilidad social y empresarial en la era digital desde un enfoque sustentable. Es evidente que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado hacia una práctica que no solo busca el beneficio económico, sino también el equilibrio social y ambiental, como lo definen Castro e Isea (2019). En la era digital, esta responsabilidad se amplía, incorporando el impacto que las empresas generan en el entorno virtual, social y ambiental, lo cual favorece que las organizaciones sean más transparentes y responsables debido al escrutinio de consumidores y reguladores en línea. El uso de tecnologías como el big data y blockchain facilita la trazabilidad y la medición de impactos positivos, pero también plantea retos éticos sobre la protección de la privacidad y los derechos humanos. En este contexto, la digitalización redefine la interacción empresarial, exigiendo una mayor responsabilidad en cuanto a normativas locales e internacionales para asegurar un desarrollo sustentable integral.

Palabras clave: responsabilidad social; responsabilidad empresarial; era digital; sustentabilidad.

Abstract

The purpose of this essay is to analyze social and business responsibility in the digital age from a sustainable approach. It is evident that Corporate Social Responsibility (CSR) has evolved into a practice that not only seeks economic benefit, but also social and environmental balance, as defined by Castro and Isea (2019). In the digital era, this responsibility expands, incorporating the impact that companies generate in the virtual environment, both socially and environmentally. Therefore, organizations must be more transparent and responsible due to the scrutiny of consumers and regulators in line, which forces them to adapt their sustainability strategies. The use of technologies such as big data and blockchain facilitates traceability and measurement of positive impacts, but also raises ethical challenges regarding the protection of privacy and human rights. In this context, digitalization redefines business interaction, demanding greater responsibility in terms of local and international regulations to ensure comprehensive sustainable development.

Key words: social responsibility; corporate responsibility; digital era; sustainability.

¹ Lcda. en Contabilidad y Finanzas. MSc. en Actividad Física en la Comunidad. MSc. en Gerencia del Deporte. MSc. en Pedagogía Crítica. Doctora en Ambiente y Desarrollo. Docente Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. drayuleimipenaroldos@gmail.com

Introducción

"La naturaleza siempre lleva los colores del espíritu."

– *Ralph Waldo Emerson*

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha emergido como una herramienta esencial para promover una cultura organizacional que no solo esté orientada a la generación de valor económico, sino también a la sustentabilidad ambiental y social. Según Castro e Isea (2019), la RSE se define como “el conjunto de prácticas voluntarias que adoptan las empresas para generar impactos positivos en el entorno donde operan, buscando contribuir al bienestar de la sociedad y minimizar los efectos negativos de sus actividades” (p.1). Este concepto se ha ido consolidando a lo largo de las últimas décadas, transformándose en una pieza clave para la gestión empresarial en un contexto global cada vez más preocupado por la sustentabilidad.

Asimismo, Porter y Kramer (2011) plantean que la RSE no debe ser vista únicamente como un conjunto de actividades filantrópicas, sino como una estrategia que integra los intereses de la empresa con sociales. Esta visión estratégica de la RSE subraya la importancia de crear valor compartido, donde las actividades empresariales no solo buscan maximizar el beneficio económico, sino también generar impactos positivos en términos sociales y medioambientales. A medida que la conciencia sobre la sustentabilidad ha aumentado en todo el mundo, las empresas han comenzado a adoptar una perspectiva más integral de su rol dentro de la sociedad, reconociendo que su éxito a largo plazo depende de su capacidad para generar un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Presentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica reconocer que las empresas, junto con su grado de compromiso hacia el entorno en el que operan, han experimentado una evolución significativa. Actualmente, se les percibe bajo una nueva óptica en la que prevalece el valor social sobre el meramente económico. De esta manera, las empresas son vistas como entidades sociales integradas en su entorno, lo que implica una redefinición de su rol en la sociedad. En este contexto, el análisis de la RSE se ha convertido en un ejercicio teórico que atraviesa diversas posturas, como las de Capiottri y Schulze (2010), quienes afirman que:

Hoy en día, un número cada vez mayor de compañías contribuyen al diseño, mantenimiento y desarrollo del entorno social a través de sus políticas y actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En este sentido, las empresas ya no son vistas únicamente como actores económicos, sino que también se les reconoce como actores sociales

activos, impulsados por la necesidad de abordar las tensiones entre el nuevo orden económico y el orden social, con el objetivo de lograr una distribución equitativa.(p. 8).

De acuerdo con lo anterior es evidente que la evolución de la RSE ha estado estrechamente relacionada con los cambios en la percepción del rol empresarial dentro de la sociedad. Como lo señalan Dorantes et al. (2023), las empresas ya no son vistas simplemente como entidades que buscan maximizar beneficios, sino como actores clave en la solución de problemas sociales y ambientales. Esta evolución ha sido impulsada por un cambio en las expectativas de los consumidores, los inversores y otros grupos de interés, quienes demandan que las empresas adopten un enfoque más responsable y sostenible. Por tanto, la RSE no solo mejora la imagen corporativa, sino que también contribuye a fortalecer la confianza y lealtad de los clientes, empleados e inversores.

Un aspecto crucial en el desarrollo de la RSE es su relación con la sustentabilidad empresarial, lo abordan Lara Manjarrez et al. (2020), al referir que la sustentabilidad empresarial implica la capacidad de una organización para operar de manera continua y rentable, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. En este contexto, la RSE se convierte en una herramienta indispensable para lograr una sustentabilidad a largo plazo, ya que permite a las empresas equilibrar sus objetivos financieros con la necesidad de preservar el ambiente y contribuir al bienestar de la sociedad.

El enfoque holístico de la gestión empresarial ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas, especialmente en un contexto de creciente preocupación por el cambio climático y la desigualdad social. Así el cambio de paradigma muestra cómo las empresas han pasado de ser entidades puramente lucrativas a desempeñar un papel fundamental en la construcción de un equilibrio entre los intereses económicos y las demandas sociales, consolidando su responsabilidad como actores esenciales en el desarrollo de una sociedad más equitativa.

La relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado relevancia como parte fundamental de las estrategias corporativas orientadas hacia la sostenibilidad y la creación de valor compartido. Los ODS, adoptados por las Naciones Unidas en 2015, establecen un marco global con 17 objetivos y 169 metas para abordar los desafíos más apremiantes a nivel mundial, como la pobreza, el cambio climático, la desigualdad, la justicia y el uso responsable de los recursos naturales. En este marco, la RSE se convierte en una herramienta clave que permite a las empresas contribuir activamente

a la consecución de estos objetivos. La relación entre los ODS y la responsabilidad empresarial no es unidimensional. Las empresas pueden contribuir de diversas formas, dependiendo de sus capacidades, industrias y contextos. A continuación, se detallan algunos de los principales roles que las empresas desempeñan en el cumplimiento de los ODS.

Innovación y Desarrollo Tecnológico (ODS 9): El sector privado tiene la capacidad de liderar la innovación en tecnología y desarrollo industrial sostenible. Las empresas tecnológicas, por ejemplo, están creando soluciones para mitigar los efectos del cambio climático (ODS 13) a través de energías renovables y tecnologías limpias. Este tipo de innovación es fundamental para cumplir con los compromisos internacionales sobre la reducción de emisiones de carbono.

Creación de Empleo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8): La generación de empleo digno es uno de los principales aportes del sector privado. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), el sector privado genera alrededor del 90% de los empleos en el mundo, lo que coloca a las empresas en una posición clave para abordar el ODS 8, que busca promover el empleo decente y el crecimiento económico sostenido.

Cadenas de Suministro Sostenibles (ODS 12): Las empresas también pueden contribuir mediante la adopción de prácticas de consumo y producción responsables. Esto incluye el uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y la implementación de cadenas de suministro éticas que respeten los derechos humanos y laborales.

Reducción de Desigualdades (ODS 10): Las empresas pueden desempeñar un papel crucial en la lucha contra la desigualdad a través de políticas de inclusión, tanto en el lugar de trabajo como en sus operaciones globales. La diversidad y la igualdad de oportunidades no solo promueven una mayor cohesión social, sino que también mejoran el rendimiento empresarial.

Salud y Bienestar (ODS 3): Muchas empresas del sector de la salud están trabajando activamente para mejorar el acceso a medicamentos y servicios sanitarios, especialmente en países en vías de desarrollo. Esto contribuye a la mejora de los sistemas de salud, reduciendo la mortalidad y mejorando la calidad de vida.

Desarrollo

La RSE ha demostrado ser una herramienta efectiva para reducir las desigualdades económicas y sociales. Andrade y De la Cruz (2022) argumentan que, a través de la implementación de políticas de RSE, las empresas pueden contribuir a la creación de empleos de calidad, la promoción de prácticas laborales justas y la reducción de las brechas salariales. Este

enfoque no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la cohesión social y reduce las tensiones derivadas de la desigualdad. En consecuencia, las empresas que adoptan prácticas de RSE no solo están contribuyendo al bienestar de sus empleados, sino que también están generando un impacto positivo en la sociedad en general.

Un aspecto central en el análisis de la RSE es su capacidad para generar valor tanto para la empresa como para la sociedad. Según Carroll (1991), la RSE se puede dividir en cuatro dimensiones: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad filantrópica. Estas cuatro dimensiones permiten a las empresas desarrollar estrategias integrales que aborden tanto los aspectos financieros como los aspectos sociales y éticos de su operación. La responsabilidad económica es fundamental, ya que permite a la empresa mantenerse competitiva y rentable en el mercado. No obstante, para que una empresa sea verdaderamente responsable, debe ir más allá de sus obligaciones económicas y legales, y adoptar un comportamiento ético que tenga en cuenta las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Así mismo, señala Elkington (1998), que la sustentabilidad empresarial se basa en la integración de tres pilares fundamentales: económico, social y ambiental. Este concepto, conocido como el "triple resultado", destacando la necesidad para las empresas de generar valor en dichas dimensiones de manera equilibrada. Por ende, la adopción de este enfoque permite a las empresas no solo mejorar su desempeño financiero, sino también reducir su impacto negativo en el ambiente contribuyendo al bienestar social.

En los últimos años, el concepto de sustentabilidad ha ganado una relevancia creciente en el ámbito empresarial, especialmente a la luz de los desafíos ambientales que enfrenta el planeta. El cambio climático, la degradación de los ecosistemas y la escasez de recursos naturales han puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas adopten prácticas más sostenibles. En este sentido, la RSE juega un papel crucial en la mitigación de los impactos ambientales de las actividades empresariales. Como lo señalan Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010), las empresas que implementan prácticas de RSE ambiental pueden reducir su huella ecológica, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos y contribuyendo a la lucha contra el cambio climático.

Veamos entonces, que la responsabilidad empresarial y la responsabilidad social corporativa son conceptos cada vez más importantes en el mundo empresarial, sin embargo, en la

era digital, estas prácticas han evolucionado para adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades presentados por la transformación tecnológica exponencial. Por tanto, este auge ha transformado profundamente la manera en que las empresas interactúan con sus grupos de interés, lo cual ha generado nuevas oportunidades y desafíos en la implementación de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

En este sentido, la tecnología digital ofrece herramientas que pueden mejorar la eficiencia de los recursos y reducir los impactos negativos de las operaciones empresariales, contribuyendo a un desarrollo sostenible. No obstante, también plantea desafíos significativos, como la creciente huella de carbono asociada con el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo que requiere una gestión responsable y una adecuada implementación de políticas de RSE en el ámbito digital (Yunus et al., ob. cit.).

La intersección entre la RSE y la digitalización no solo implica una mayor exposición pública, sino que también exige a las empresas adaptarse a nuevas dinámicas, como la economía colaborativa y el comercio electrónico, los cuales influyen en la forma en que se gestionan las relaciones con los stakeholders (Freeman et al., 2020). Además, las plataformas digitales han permitido una mayor participación ciudadana en la evaluación del impacto social y ambiental de las organizaciones, lo que incrementa la presión para que las empresas adopten prácticas más responsables y sostenibles. Según Oestreicher-Singer y Zalmanson (2013), la era digital ha promovido la creación de redes colaborativas y transparentes que facilitan la difusión de información sobre las iniciativas de RSE, generando un efecto multiplicador en la percepción pública de las acciones empresariales.

Tal es así que el enfoque multistakeholder, por su parte, se refiere a la participación de múltiples actores o grupos de interés en los procesos de toma de decisiones empresariales. Este concepto se ha vuelto esencial en la RSE contemporánea, ya que las empresas son cada vez más conscientes de que sus acciones afectan a un amplio conjunto de stakeholders: desde empleados y clientes hasta comunidades locales, inversores, ONGs y gobiernos. Freeman (1984) ya destacaba la importancia de este público, argumentando que cuando las empresas logran equilibrar los intereses de todos los actores clave, estas tienden a ser más sostenibles en el tiempo, permaneciendo más estables en los mercados.

En este contexto, el enfoque multistakeholder implica que las empresas no pueden limitar su responsabilidad a la maximización de los beneficios para los accionistas, sino que deben

tomar en cuenta las expectativas y necesidades de otros grupos de interés. La globalización, la digitalización y las redes sociales han amplificado las voces de estos stakeholders, exigiendo a las empresas una mayor transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, la RSE se convierte en un mecanismo que permite a las empresas crear valor compartido, beneficiando tanto a los grupos de interés como a la sociedad en su conjunto.

El diseño y creación de valor añadido por las organizaciones ha sido apalancado a través del concepto de Marketing 5.0, el cual fue introducido por Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), representando una evolución del marketing en la era digital, donde las tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos se combinan con la empatía y la comprensión del comportamiento humano. Este Marketing 5.0 puso mayor énfasis en la integración de herramientas tecnológicas para personalizar la experiencia del cliente, al mismo tiempo que promueve valores éticos y de sostenibilidad. Esta combinación de tecnología y propósito es especialmente relevante en el contexto de la RSE, permitiéndole a las empresas alinear sus estrategias de marketing con sus compromisos sociales y ambientales.

El Marketing 5.0 promueve un enfoque centrado en el ser humano, lo que implica que las empresas deben comprender las necesidades y expectativas de los consumidores en términos de sostenibilidad y ética empresarial. Cada vez más, los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes como la Z y Alpha, valoran las marcas que demuestran un compromiso real con causas sociales y ambientales (Cone Communications, 2017). Convergiendo en la promoción de prácticas responsables, ecológicas y de cero crueldad animal, permitiendo a las empresas una comunicación más clara y transparente de sus esfuerzos a los stakeholders.

Las generaciones Z y Alpha, nacidas en un mundo profundamente influenciado por la tecnología y la globalización, tienen expectativas significativamente diferentes respecto a la responsabilidad social de las empresas en comparación con generaciones anteriores. Según diversos estudios, los miembros de la generación Z (nacidos entre 1995 y 2010) y la generación Alpha (nacidos a partir de 2010) priorizan las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, la equidad y la justicia social al tomar decisiones de consumo (McCrinkle y Fell, 2021).

Estas generaciones buscan empresas que no solo ofrezcan productos y servicios de calidad, sino que también demuestren un compromiso genuino con la solución de los problemas globales, como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad. Como señala Schroth (2019), los jóvenes de la generación Z son consumidores éticos, y esperan que las marcas se alineen con

sus valores y promuevan prácticas responsables. De hecho, un estudio realizado por Nielsen (2015) indica que el 66% de los consumidores a nivel global, y el 73% de los millennials, están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas comprometidas con la sostenibilidad.

Y por supuesto, no podemos dejar de hacer referencia a la relación entre Inteligencia Artificial y su impacto en la RSE. La inteligencia artificial (IA) ha revolucionado múltiples sectores, y su impacto en la RSE es innegable. Según Agrawal, Gans y Goldfarb (2019), la IA permite a las empresas mejorar la eficiencia y efectividad de sus estrategias de responsabilidad social mediante el análisis de grandes volúmenes de datos y la automatización de procesos. Por ejemplo, la IA puede ayudar a las empresas a identificar patrones en el comportamiento del consumidor, permitiéndoles personalizar sus iniciativas de RSE en función de las necesidades y expectativas de sus stakeholders.

Además, la IA facilita la medición del impacto social y ambiental de las iniciativas de RSE. A través del análisis de datos en tiempo real, las empresas pueden evaluar la efectividad de sus programas de responsabilidad social, ajustar sus estrategias y optimizar sus recursos para lograr un mayor impacto. Esto es especialmente relevante en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que la IA puede ayudar a las empresas a alinear sus acciones con estos objetivos globales y a medir su contribución al desarrollo sostenible (Leite et al., 2020).

Sin embargo, el uso de la IA en la RSE también plantea desafíos éticos importantes. Como señala Floridi (2023), la IA debe ser utilizada de manera responsable para evitar la perpetuación de sesgos y desigualdades. Las empresas que implementan IA en sus estrategias de RSE deben asegurarse de que sus algoritmos sean transparentes, justos y responsables, y deben estar dispuestas a rendir cuentas por el impacto social de sus decisiones tecnológicas.

La relación entre la RSE y los elementos emergentes en el entorno empresarial, como el enfoque holístico y multistakeholder, el Marketing 5.0, las generaciones Z y Alpha, y la inteligencia artificial, reflejan la necesidad de que las empresas adopten un enfoque más integral, innovador y transparente en su gestión de la responsabilidad social. Estos conceptos ofrecen a las empresas nuevas oportunidades para generar valor social y ambiental, al mismo tiempo que responden a las expectativas de los stakeholders en un entorno global y digitalizado. No obstante, la integración de estas tendencias en la RSE también plantea nuevos desafíos éticos y de sostenibilidad que las empresas deben abordar de manera proactiva para asegurar un impacto positivo y duradero en la sociedad.

Consideraciones Finales

La Responsabilidad Social y la Responsabilidad Empresarial en la Era Digital, va más allá de las prácticas internas de las empresas u organizaciones, y se extiende a su presencia en línea y su interacción con la comunidad virtual. Las empresas deben considerar no solo el impacto económico de sus acciones digitales, sino también su impacto social y ambiental (Cañarte, Toala, y Toala, 2022). Por tanto, los desafíos y oportunidades de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social (RS) en la era digital están redefiniendo la manera en que las organizaciones interactúan con sus entornos. La digitalización ha transformado las expectativas sociales, incrementando la transparencia y facilitando la vigilancia por parte de los consumidores y reguladores.

En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de adaptar sus prácticas de RSE para ser más integrales, auténticas y responsables, mientras se alinean con las exigencias de sostenibilidad y ética. La tecnología ofrece oportunidades para mejorar la gestión de impactos sociales y ambientales, mediante el uso de big data y blockchain, facilitando la trazabilidad en las cadenas de suministro y la medición de resultados sostenibles. Sin embargo, la creciente dependencia de tecnologías disruptivas también plantea dilemas éticos, como la protección de los derechos humanos y la privacidad en el manejo de datos. Esencialmente, la globalización digital exige una mayor responsabilidad en el respeto de las normativas locales y los estándares internacionales.

Referencias

- Agrawal, A., Gans, J. S., y Goldfarb, A. (2019). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Press.
- Andrade, J y De la Cruz, R. (2022). *Responsabilidad social empresarial y su impacto en la sustentabilidad*. Editorial Universitaria.
- Capiottri, P y Schulze, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Colección Libros de la Empresa EXECUTIVE Business School. Santiago de Chile.
http://www.bidireccional.net/Blog/Libro_RSE.pdf Pp.8
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castro, J., e Isea, J. (2019). Responsabilidad Social Corporativa: una perspectiva integradora. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 15-28.

- Cone Communications. (2017). Cone Communications CSR Study.
- Dorantes, E., Jiménez, P., y Valenzuela, L. (2023). *Evolución de la responsabilidad social corporativa en América Latina*.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. New Society Publishers.
- Floridi, L. (2023). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2023). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Leite, V. R. A. H. (2020). I Balaam M Dignum V Domisch S Felländer A. Langhans SD Tegmark M Fuso Nerini F *The role of artificial intelligence in achieving the sustainable development goals*. *Nature Communications*, 11(1), 1.
- McCrindle, M., y Fell, A. (2021). *Generation Alpha*. Hachette Australia.
- Nielsen. (2015). Global Corporate Sustainability Report.
- Oestreicher, G., y Zalmanson, L. (2013). *Content or community? A digital business strategy for content providers in the social age*. *MIS Quarterly*, 37(2), 591-616.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Yunus, M., Moingeon, B, y Lehmann, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325
- Cañarte-Baque, A. D., Tóala-Bozada, S. P., & Tóala-Bozada, F. A. (2022). Mirada a la evolución de la responsabilidad social empresarial. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1035–1055. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2620>

LAS ORGANIZACIONES COMO PILAR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL TIEMPO

ORGANIZATIONS AS A FUNDAMENTAL PILLAR FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OVER TIME

Richard Eduardo Ruiz Ordóñez

 <https://orcid.org/0000-0003-3807-9028>

Recibido: 10-09-2024

Aceptado: 15-10-2024

Resumen

La presente investigación aborda el análisis de como las personas constituyen el principal activo de la organización. Los objetivos comprenden identificar el rol de las organizaciones para crecer, prosperar y mantener su continuidad. La metodología aplicada es cualitativa, basada en una revisión bibliográfica de 30 artículos científicos seleccionados entre el periodo 2000 y 2023, acorde a los criterios de inclusión y exclusión. Los resultados destacan que las organizaciones que son capaces de optimizar el rendimiento de sus empleados alcanzan mejores resultados. Además, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional existe una evolución del desarrollo organizacional. Las conclusiones señalan que Los progresivos avances que han experimentados las empresas e instituciones desde el DO, se debe en gran parte a la dinámica de transformaciones de la sociedad de la información, el conocimiento y el impacto de las tecnologías, lo que hoy en día se le denomina la digitalización, que han sido capaces de promover cambios sustanciales en los principales procesos, haciéndolos más eficaces, eficientes y productivos, mejorando los niveles de desempeño de los colaboradores, compartiendo información para reducir riesgos, pero enfocado hacia una necesidad constante de cambios.

Palabras clave: persona; organización; desarrollo organizacional.

Summary

This research addresses the analysis of how people constitute the main asset of the organization. The objectives include identifying the role of organizations to grow, prosper and maintain their continuity. The methodology applied is qualitative, based on a bibliographic review of 30 scientific articles selected between the period 2000 and 2023, according to the inclusion and exclusion criteria. The results highlight that organizations that are able to optimize the performance of their employees achieve better results. Furthermore, when an organization is oriented towards people, its global philosophy and its organizational culture, there is an evolution of organizational development. The conclusions indicate that The progressive advances that companies and institutions have experienced since the OD, is largely due to the dynamics of transformations of the information society, knowledge and the impact of technologies, which today is called digitalization, which have been able to promote substantial changes in the main processes, making them more effective, efficient and productive, improving the performance levels of collaborators, sharing information to reduce risks, but focused on a constant need for changes.

Key words: person; organization; organizational development.

Introducción

Si cada sistema es capaz de generar otro sistema que emerge y que va superando aquellos que le dieron origen, en un movimiento que no termina, congruente con la teoría sobre las estructuras disipativas propuesta por Prigogine (2000) a partir de un modelo de transformación donde nada es estático, sino un movimiento continuo. Es importante mencionar lo dicho por Taylor, autor del pensamiento administrativo moderno, y sus principios básicos que, de llevarse a cabo, garantizarían a las organizaciones mayores utilidades y a los obreros, mayores ganancias: organización científica del trabajo; selección y entrenamiento del trabajador; cooperación entre directivos y operarios; responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

La organización está constituida por interacciones sociales regidas por reglas, administradas y salvaguardadas por personal específico, que garantiza que estas interacciones se orienten a resultados específicos. Esta noción de resultados enfatiza que las organizaciones están diseñadas para hacer algo. La idea de racionalización de las interacciones, en torno a funciones para el alcance de metas específicas, será la que concretará la nueva ciencia de las organizaciones, la nueva ciencia de la administración, que sigue principios científico-racionales. Esa racionalidad en torno a funciones es lo que garantiza la coordinación de las actividades de las personas.

La teoría de los sistemas afirma como sistemas abiertos que dependen de organismos externos (clientes, proveedores, accionistas, entre otros) para conseguir los insumos energéticos que requieren (trabajo, materiales, capital, entre otros) y para enviarle el producto organizacional (tangible o intangible). La organización se dedica constantemente a todo tipo de transacciones ambientales tales como distribución de producto, abastecimiento de materia prima, reclutamiento de personal, obtención de información, etc.

Ver a la organización como un entramado de relaciones informativas, como así la definen los sujetos versionantes, requiere una verdadera revolución social, aquella que busca mejorar la calidad de vida de los miembros y maximizar el bienestar. Se requiere redefinir el mundo de los negocios, de las organizaciones y el trabajo. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Es decir, una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

Desde épocas antiguas el hombre ha necesitado organizarse de acuerdo con los intereses en común para el logro de objetivos y obtención de resultados. En la historia se aprecia cómo las instituciones se organizaban para cumplir sus propósitos, ya sea en el ámbito de negocios, gobierno, militar, social, educativo, religioso, político, familiar; y desde que ha existido el concepto de organización ha prevalecido la manera de concebir mejor el desempeño.

Las organizaciones se conciben como procesos estructurados en el que las personas interactúan para el logro de objetivos. Se les considera como sistemas abiertos ya que deben adaptarse y responder al entorno, así como estar en constante cambio y transformación para sobrevivir. A lo largo de la historia, las organizaciones han sufrido innumerables cambios que han estado determinados por los paradigmas actuales de cada etapa. Hoy en día, en las organizaciones se traslapan varios paradigmas y se aplican de acuerdo con el tipo de organización. A continuación, analizaremos el desarrollo de las organizaciones desde la era clásica (1950) hasta el desarrollo de las organizaciones disruptivas.

Desarrollo

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones han pasado por tres etapas distintas de cambio y transformación: 1. Era de la industrialización clásica (1900-1950), 2. Era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990) y 3. Era de la información (1990 – actualidad). Veamos cada uno de ellos:

Las organizaciones en la era Clásica (1950)

En 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración con las contribuciones del ingeniero francés Henry Fayol, la cual se difundió con rapidez por Europa, esta se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia, cuyo fin era la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones, en ella se parte del funcionamiento y estructura para asegurar eficiencia en todas las áreas inmersas, sean secciones, unidades, coordinaciones, departamentos, direcciones o gerencias, etc., además de los colaboradores que tienen funciones y responsabilidades sobre estas, abordándose desde un enfoque sintético y global de la empresa, que deriva la concepción anatómica y estructural para desarrollar los otros ámbitos y procesos en el marco del DO.

Atendiendo a los planteamientos de Arévalo (2011), en ella se fomentaron seis funciones básicas para las organizaciones: técnicas (producción de bienes y servicios de la empresa); comerciales (gestión de compra, venta, marketing, distribución); financieras (captación de

capitales, financiamiento, créditos); de seguridad (protección y preservación de los activos y los colaboradores); contables (registros de ingresos, egresos, obligaciones, gestión de inventarios, balances, costos y estadísticas) y administrativas (coordina las demás funciones).

Los modelos clásicos de cambio (estructural y tecnológico) no son ahora suficientes para lograr los cambios deseados, lo que obliga al sujeto a propinarse de saberes e intercambiar esquemas de productividad, al respetar al otro y ver como su igual. Analizando a Martínez (2003), el mundo actual tiene la cualidad de ser una red interconectada de áreas, ámbitos, sectores, actores y recursos, con lo cual se necesita de una visión más amplia, holística y ecológica, superando las posiciones reduccionistas sobre las organizaciones, y los modelos clásicos se circunscribe en esa categoría, de allí posiblemente su historial de fracasos en los últimos tiempos.

Para Chiavenato (1995), Fayol dedica gran parte de la teoría al estudio de las funciones administrativas, pues son éstas las que más tarde constituirán el llamado proceso administrativo. Así mismo, las organizaciones eran capaces de conseguir la meta siempre y cuando el administrador hiciera uso de las etapas del proceso administrativo para manejar los recursos y capacidades con las que cuenta la organización apropiadamente.

Las organizaciones en la era Neoclásica (1950 – 1990)

A partir de la mitad del siglo XX, una vez terminó el conflicto que derivó en la segunda guerra mundial, el mundo inició un arduo proceso de cambios con mucha rapidez e intensidad, esto por el estancamiento originado por los conflictos bélicos. Entonces, la velocidad se incrementó de forma sistemática en el campo de las operaciones y transacciones del comercio, que mutaron de lo local hacia lo regional y de allí al contexto global, tornándose cada vez más intensas, menos previsible (incertidumbre) y acentuando la competencia entre las empresas como factor dinamizador de productividad y rentabilidad en los mercados, promovida por un grupo heterogéneo de investigadores, donde resalta el abogado y tratadista austríaco Peter Drucker (1954).

Se trata de un enfoque que incluye aspectos de las corrientes del pensamiento clásico de Fayol y de las relaciones humanas de George Elton Mayo, asumiendo una posición más ecléctica, social, haciendo hincapié en el proceso administrativo para lograr los objetivos. En ideas de Chiavenato (2009), el gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos prescriptivos y normativos, llamada escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo. El

aporte de la era neoclásica al DO está vinculado con la implementación de un enfoque estratégico en la programación para definir los objetivos, metas y actividades, tomando decisiones acertadas para garantizar su cumplimiento a través de un engranaje desde el liderazgo del talento humano.

Organizaciones Caórdicas

La discusión respecto del rol y la naturaleza de los liderazgos para las organizaciones del siglo XXI ha cobrado un especial interés en la región latinoamericana, no solo por los nuevos entramados y dinámicas de los entornos sociales, naturales y tecnológicos en los que se inscriben las instituciones, sino por los desafíos que implican para sus actores estratégicos moverse, con ventaja, en las dinámicas altamente competitivas, cambiantes, azarosas que plantea un mundo global, turbulento y líquido, caracterizado principalmente por la fluidez, la creciente vulnerabilidad e incertidumbre (Bauman, 2010).

Los líderes de las organizaciones caórdicas obligadamente se enfrentan al desafío de buscar estrategias de cooperación y la responsabilidad de desarrollar permanentes rutas de acción innovadoras para lidiar con los complejos ambientes tecnológicos, políticos, sociales, culturales en los que se insertan las organizaciones (Capriotti, 2013). Para construir así los caminos hacia los futuros deseables, que son múltiples, independientemente que ello implique una planeación por escenarios, previsión o prospectiva estratégica.

Lo dicho hasta aquí tiene que ver con un repensar la visión, misión y objetivos estratégicos organizacionales, direccionándolos a la construcción de vínculos con los diversos sujetos emparentados con la organización (internos, externos, stakeholders, entre otros). En este punto, es vital discriminar que los vínculos que implican relaciones de confianza, de larga data que los líderes logran construir, mantener y ampliar y que están asociados a la gestión de comportamientos y decisiones de los diversos sujetos que configuran las organizaciones en su conjunto.

Estos, indiscutiblemente, marcan el “estilo organizacional” que a su vez configurará la dupla narración-discurso organizacional de manera coherente, una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad organizacional, diseño de buenas prácticas de innovación y competitividad para el logro de ventajas competitivas dinámicas. Con ello, indudablemente, se asegura una proyección estratégica pertinente para el mejoramiento continuo, avance y logro de los objetivos organizacionales (Manucci 2004; 2010).

La apuesta del liderazgo caórdico se inscribe en la capacidad de bregar en medio de entornos complejos con constituyentes heterogéneos, en relaciones paradójicas de lo uno y lo

múltiple, en medio de dimensiones sistémico-organizacionales, en parámetros de propiedades y comprensiones diversas de los sujetos organizacionales y en respuesta a interrogantes de una realidad polifacética y cambiante. El reto está lanzado: los líderes de organizaciones inteligentes tienen la palabra.

Organizaciones azules

Una organización próspera es contar con líderes capacitados, motivación. ¿Tenemos que resignarnos a que las organizaciones sean así de disfuncionales? ¿Debemos dar por descontado que en las organizaciones empresariales estas características no deseadas son inevitables, un peaje de obligado pago, un efecto indeseado y colateral a la necesidad de colaboración para cualquier emprendimiento mínimamente complejo? ¿Son inevitables las luchas de poder, la incomunicación, la divergencia de intereses, la prevalencia de los procedimientos y la burocracia por encima del disfrute y la generosidad en el trabajo?

Creemos firmemente que es realista plantear un nuevo modelo de empresa más a medida de las necesidades individuales de las personas que la integran, una estructura que minimice los problemas de las organizaciones jerárquicas, que permita la más completa realización personal de los colaboradores al tiempo que impulsa la consecución de niveles de productividad superiores; una organización que facilite la innovación, la exploración de nuevas oportunidades de negocio, un modelo de empresa más resistente a la disrupción, más sostenible, menos alienante, más justo, más vivible.

Además, creemos que esto no solo es posible, sino que es inevitable e irrenunciable. Las organizaciones están poco a poco evolucionando a este nuevo modelo sin que nos demos cuenta, como evolucionaron hace poco más de un siglo en la revolución industrial. Las expectativas y anhelos que los individuos depositamos en las empresas hoy son muy diferentes a los que tenían nuestros abuelos, o nuestros padres. Los trabajadores de la próxima generación no van a resignarse a continuar trabajando en organizaciones tayloristas en las que las personas son sistemáticamente ignoradas, con las que resulta difícil identificarse, empresas concebidas como máquinas. Las empresas van a evolucionar, estamos convencidos, simplemente porque las que lo hagan conseguirán niveles de rendimiento superior que las harán más competitivas y, por tanto, más rentables. El modelo resultante se convertirá en el paradigma dominante y se generarán nuevas prácticas, procedimientos y estándares que se generalizarán.

Organizaciones disruptivas

La comprensión del concepto de disrupción, su análisis como fenómeno organizacional y la intervención de los actores que hacen vida en las organizaciones disruptivas constituyen los principales objetivos del presente trabajo de tipo exploratorio. El mismo es el resultado de una investigación documental y la hermenéutica, haciendo énfasis en la comprensión e interpretación del concepto de disrupción aportado por diferentes actores y la noción de innovación disruptiva de Clay Christensen, incluyéndose además una reflexión a partir de la caracterización de los elementos existentes en las organizaciones disruptivas, lo cual permitirá crear una aproximación nociónal relacionada con el tema de estudio.

La premisa inicial que facilita la interrelación de los conceptos disrupción y organización es aquella que concibe a estas últimas como sistemas vivientes planteado por Morin (2001), en el sentido de que sus procesos dinamizadores son propios de seres humanos, lo cual les permite funcionar como estructuras sociales flexibles, abiertas y dinámicas, desprendidas de viejos patrones o atavismos convencionales tanto en sus acciones internas como externas. La disrupción es un hecho de cambio para lograr la interpretación fenomenológica que permita ubicarla como característica de las organizaciones modernas y postmodernas. Se presume que previo al fenómeno disruptivo debe generarse a lo interno y externo de las organizaciones un proceso de desorganización que encienda la chispa para ello, conllevando a una reflexión de la obra de Edgar Morin, con la finalidad de otorgarle un sentido a la disrupción en la organización.

Las organizaciones serán disruptivas en la medida que estén enmarcadas dentro de la categoría de las organizaciones abiertas, flexibles, orgánicas que toman en cuenta la ocurrencia de situaciones imprevisibles, toda vez que pueden manejar tales eventos en la medida que contemplan la creatividad como un elemento indispensable, aunado a ello, el hecho de que las actividades no sean rutinarias facilita el proceso de innovación e invención que facilita y promueve la ocurrencia del quiebre o disrupción, tanto en las normas como en los procesos que generarán novedad favoreciendo a las organizaciones que requieren cambio.

Recorrido Metodológico

Hallazgos

Es vital que generemos una sociedad nueva y diferente partiendo del análisis de su evolución, en el devenir de la historia debemos realizar una infinidad de lecturas, que nos permitan determinar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas identidades asociadas al ser humano y su

capacidad creativa que trasciende la estructura social. Estamos conscientes que el gran reto de la sociedad postmoderna deberá representar la liberación del hombre moderno en su entorno de vida, logrando así su evolución interna, como un ser humano con conocimiento y sabiduría. Sabiduría que en las organizaciones implica el manejo de las emociones hasta alcanzar la trascendencia que considera la integración de mente, cuerpo y espíritu.

La planificación estratégica hoy en día es parte fundamental en las organizaciones, la cultura organizacional, la innovación gerencial; el ser humano es capaz de innovar, crear, ser más productivo en la organización con nuevos enfoques corporativos. La cooperación entre directivo y operario tiene una clara función que es asegurarse de la buena ejecución del trabajador de la ciencia que regula su actividad, esto es el control de la aplicación correcta de la racionalidad propia de cada tarea, pero en ocasiones las relaciones interpersonales son uno de los mayores problemas en las instituciones.

En relación a la dimensión del cambio organizacional, hay que considerar que si bien en los discursos funcionalistas del paradigma positivista reflejadas en expresiones centradas en las tareas, fragmentación en los puestos de trabajo, capital, mediciones, jerarquías, recursos, entre otras, existe una intencionalidad por parte de los versionantes al considerar al cambio como una capacidad de aprendizaje que conduce a un orden emergente con nuevas formas de relación y significación compartida, sin que pierda su continuidad. La solución de problemas de innovación en las organizaciones requiere razonamiento inductivo. En este tipo de pensamiento es divergente (rompe con las antiguas rutinas y normas en vez de perfeccionar las existentes). Esto va en contra de todo lo que la burocracia profesional está diseñada para hacer

Los progresivos avances que han experimentados las empresas e instituciones desde el DO, se debe en gran parte a la dinámica de transformaciones de la sociedad de la información, el conocimiento y el impacto de las tecnologías, lo que hoy en día se le denomina la digitalización, que han sido capaces de promover cambios sustanciales en los principales procesos, haciéndolos más eficaces, eficientes y productivos, mejorando los niveles de desempeño de los colaboradores, compartiendo información para reducir riesgos, pero enfocado hacia una necesidad constante de cambios.

El cambio a lo largo de estas etapas empezó siendo un proceso suave, progresivo y previsible, hasta ser rápido, sin continuidad con el pasado y creando un contexto ambiental de imprevisibilidad. En todo este proceso, el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora

es el capital intelectual, específicamente el capital humano. Son ahora las personas, sus talentos y competencias las que se convierten en la base principal de la nueva organización.

Referencias

- Arévalo, D. (2011). *Enfoque clásico de la administración*. Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial. Unidad curricular: Principios Administrativos.
- Buela, G. (1997). *Evolución histórica de la evaluación psicológica*. Manual de evaluación psicológica. Madrid: Siglo XXI. Cap. 1. España.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Ariel
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Volumen I. Alianza Editorial, S. A., Madrid.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ª. Edición, Mc. Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8ª ed. México: Thomson.
- Drucker, P. (1995). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá. Editorial Norma.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile. Editorial Dolmen.
- Martínez, M. (2003). *Perspectiva epistemológica de la bioética*. Estudio solicitado por la UNESCO para la I Reunión de la Red Latinoamericana de Bioética. Cancún, México.
- Manucci, M. (2005). Narraciones corporativas, estrategia y futuro de las organizaciones. *Razón y Palabras*, 43.
- Martínez, M. (2001). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Manual teórico-práctico. México: Trillas. erevistas.saber.ula.ve
- Mintzberg H (2006) *Diseño de Organizaciones eficientes*. Alfa Epsilon.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Escuela de Postgrado de la Universidad de Continental. Lima, Perú.
- Wirtenberg, J. (2007). The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*. 25(2), p. 11-20.

HERMENÉUSIS DEL LIDERAZGO CONSCIENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

HERMENEUSIS OF CONSCIOUS LEADERSHIP IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Cristian Jesús Alvarado Segovia¹  <https://orcid.org/0009-0001-2037-3870>

Recibido: 27-07-2024

Aceptado: 11-11-2024

Resumen

Este artículo tiene propósito interpretar los significados de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE en Santiago de Chile. Se exploran antecedentes internacionales y nacionales sobre liderazgo educativo y se desarrollan descriptores de Liderazgo Consciente, Gestión Educativa y Capacitación por Competencias. Se utiliza un enfoque cualitativo y un método fenomenológico apoyado hermenéutico, aplicando entrevistas a profundidad a cuatro actores sociales. Se validan los resultados mediante la revisión interna y externa por actores sociales y un comité evaluador. Las categorías de estudio incluyen Gestión Educativa, Inteligencia Emocional, Atención Plena, Compasión y Liderazgo Consciente. Como conclusión se encontró que la organización implementa un enfoque humanista en la gestión educativa, influyendo en la cultura organizacional y la calidad de la enseñanza mediante herramientas como el mindfulness y la inteligencia emocional. La compasión es el fundamento del liderazgo consciente, enfrentando desafíos en la personalidad y dedicación al entrenamiento, con un impacto positivo en el contexto educativo.

Palabras clave: gestión educativa; liderazgo consciente; capacitación por competencias; atención plena; compasión.

Abstract

This article aims to interpret the meanings of the values of conscious leadership in the educational management of the IPSIARTE Academic Unit in Santiago de Chile. International and national antecedents on educational leadership are explored and descriptors of Conscious Leadership, Educational Management and Training by Competencies are developed. A qualitative approach and a hermeneutic method are used, applying semi-structured interviews to four social actors. The results are validated through internal and external review by social actors and an evaluation committee. The study categories include Educational Management, Emotional Intelligence, Mindfulness, Compassion and Conscious Leadership. In conclusion, it was found that the organization implements a humanistic approach in educational management, influencing the organizational culture and the quality of teaching through tools such as mindfulness and emotional intelligence. Compassion is the foundation of conscious leadership, facing challenges in personality and dedication to training, with a positive impact in the educational context.

Key words: educational management; conscious leadership; competency-based training; mindfulness; compassion.

¹ Psicólogo revalidado por la Universidad de Chile. Certificado como Instructor Mindfulness por REBAP Internacional y con entrenamiento en Search Inside Yourself en Leadership Institute, EE.UU. Máster en Psicología Clínica y de la Salud y Máster en Psicoterapia Cognitivo-Conductual. MSc. en Gerencia Educacional y Doctorando en Gerencia y Doctorando en Psicología. Miembro activo y afiliado internacional de la Asociación Estadounidense de Psicología (APA) en su División 10: Sociedad para la Psicología de la Estética, las Artes y la Creatividad. Presidente Fundador de la Fundación Venezolana de Psicología del Arte. cristian.alvaradosegovia@gmail.com

Introducción

La gestión eficiente y eficaz de equipos en un entorno organizacional actual se enfrenta a un panorama marcado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (V.I.C.A.) (Krawczyńska, 2019). La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) ha señalado que los entornos laborales deficientes, caracterizados por discriminación, desigualdad, cargas de trabajo excesivas, falta de control y seguridad, representan un riesgo significativo para la salud mental. Esta misma organización estimó que en el año 2019, el 15% de los adultos en edad laboral padecía un trastorno mental, y cada año se pierden 12 mil millones de días laborales debido a la depresión y la ansiedad, con un costo mundial de un billón de dólares en productividad perdida.

En Estados Unidos, el 76% de los trabajadores reportó al menos un síntoma de una condición de salud mental, y el 84% indicó que las condiciones laborales contribuyeron a estos problemas (U.S. Department of Health and Human Services, 2022). En Chile, según la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO, 2023), dos de cada tres trabajadores presentaron una enfermedad profesional relacionada con la salud mental en el año 2022, un aumento significativo respecto al 52% de 2021. La OMS (*ob. cit.*) sugiere que tanto gobiernos como empleadores deben establecer un entorno propicio para mejorar la salud mental en el trabajo.

El liderazgo en las instituciones educativas es decisivo para mejorar el rendimiento académico y organizacional. En este sentido, el liderazgo implica influir conscientemente en los miembros de la organización, centrándose en visión, valores y aspectos transformadores del recurso humano, siendo el proceso de influir intencionalmente en otras partes para guiar y organizar actividades dentro de grupos u organizaciones y representando el factor más importante para la mejora del rendimiento institucional (Muraru y Patrascu, 2017; Marturano y Gosling, 2007).

Investigaciones de Killingsworth y Gilbert (2010) señalan que nuestras mentes divagan el 46.9% del tiempo, afectando la atención y la eficiencia en tareas presentes. En este contexto, la incorporación de técnicas como el mindfulness, o atención plena, se está viendo cada vez más en ámbitos organizacionales y educativos. Lange, Bormann y Rowold (2018) destacan que el mindfulness en líderes puede reducir comportamientos no deseados y aumentar comportamientos transformacionales, subrayando la importancia de la consciencia plena en el proceso de liderazgo.

La pandemia de COVID-19 y otras crisis, como el estallido social en Chile entre octubre de 2019 y marzo de 2020, han resaltado la necesidad de prácticas de liderazgo efectivas para gestionar contingencias. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

(OCDE, 2022; referenciado por Izquierdo y Ugarte, 2023), las escuelas chilenas estuvieron cerradas por más de 250 días entre 2020 y principios de 2022, casi 52 semanas escolares, catalizando el desarrollo de prácticas de liderazgo adaptativo.

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) en Chile también adaptaron sus métodos debido a la pandemia, ofreciendo cursos de capacitación ocupacional para mejorar la productividad laboral (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo; SENCE, 2023). Estas medidas evidencian la importancia de un liderazgo eficaz, que responda a crisis locales y globales, e incorpore prácticas de atención plena para mejorar la salud mental de los empleados y el rendimiento organizacional.

De los 3.090 OTEC existentes en Chile, se ha escogido para su estudio a IPSIARTE Formación SpA (IPSIARTE) siendo una organización de carácter científica creada para la formación académica de la psicología, las artes, las terapias y afines en ámbitos clínicos, educativos, sociales, comunitarios y organizacionales donde su eje transversal es la atención plena o mindfulness. Fue conformada legalmente en febrero de 2021 en Santiago de Chile habiendo iniciado operativamente en 2020 con la llegada de la pandemia. Su casa matriz se ubica en Santiago de Chile y brinda experiencia formativa a través de la modalidad E-Learning a estudiantes nacionales e internacionales.

IPSIARTE es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) reconocido por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE, *ob. cit.*), dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y certificados por la Norma Chilena NCh 2728:2015 ante el Instituto Nacional de Normalización (INN). Actualmente, está estructurada en dos direcciones: Dirección Operativa y Dirección Académica. La Dirección Académica está integrada por una Coordinación Académica. A esta misma área están adscritos 27 facilitadores académicos quienes lideran los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por otra parte, la Dirección Operativa cuenta con una Coordinación de Comunicaciones y una Área de Finanzas y una Coordinación Comercial con sus Asesores.

Académicamente, IPSIARTE cuenta con un total de 24 programas, distribuidos en las áreas de Arte y Educación, Clínica y Salud, Infanto-Juvenil, Laboral y Organizacional, Psicoterapia, Social y Comunitaria. Esta organización brinda un espacio para el encuentro académico, formativo y vivencial de las artes y las terapias que fomenta la expresión del pensamiento creativo y de las emociones, desde una mirada científica, humana y compasiva. En mi rol de investigador, me intereso en interpretar, desde una perspectiva de gerencia, las necesidades presentes en los

facilitadores que forman parte de IPSIARTE en cuanto a la gestión educativa, los elementos que integran el ejercicio del liderazgo consciente y las bondades, oportunidades y desafíos de utilizar un estilo de liderazgo de este tipo.

Desde mi postura ontológica como investigador, surge el interés metodológico considerando que formo parte del cuerpo académico de esta organización. En este sentido, el liderazgo consciente, por formar parte de la quinta ola dentro de los estilos de liderazgo, es nuevo, innovador y de poco conocimiento en el ámbito organizacional, ausente aún más en el ámbito educativo.

Actualmente, se evidencian secuelas post pandémicas, donde organizaciones importantes como la Asociación Estadounidense de Psicología (APA, 2023) nos dice que la supervisión del trabajo remoto genera estrés y malestar psicológico significativo. En este prolongar los procesos educativos en la virtualidad y reducirlos en la presencialidad, está generando desgaste y malestar en diferentes niveles. En este sentido, este estilo de liderazgo puede impactar en todos los niveles y es lo buscado en IPSIARTE para hacer la organización más consciente, desarrollar capacitaciones en mindfulness a través de la experiencia en la práctica de la atención plena y encontrarnos semanalmente para meditar, es decir, un encuentro semanal por parte de todo el talento humano de IPSIARTE para la práctica de la técnica.

En el marco de lo anteriormente expuesto, surge la conveniencia metodológica de establecer las siguientes interrogantes: ¿Cuáles categorías se develaron de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile?, ¿Cómo comprendí las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile?, ¿Qué resultó de la interpretación de las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile?

Propósitos de la Investigación

Develar las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Comprender las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Interpretar las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Partiendo de esta información es entonces necesario justificar la importancia de la realización de este estudio considerando los aspectos social, cultural, científico, metodológico, académico y político por lo que se expone a continuación.

Justificación y Relevancia

Desde la perspectiva teórica, esta investigación recopila información actualizada que puede servir como referencia para los directivos, permitiéndoles mejorar sus prácticas gerenciales para alcanzar los objetivos institucionales. Pragmáticamente, la investigación pretende fomentar procesos de formación continua y fortalecer habilidades de liderazgo consciente, optimizando el desempeño de los gerentes. Estas habilidades permiten mejores decisiones, resolución de problemas y la creación de equipos de alto rendimiento.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para mejorar las funciones directivas, impactando positivamente el desempeño laboral y los procesos de enseñanza-aprendizaje en las instituciones de capacitación. La justificación institucional se encuentra en su enfoque en el liderazgo consciente y el desempeño laboral, fundamentales ante los constantes cambios de paradigmas e innovaciones en la capacitación en Chile.

El rol de los directivos es esencial para crear condiciones que promuevan la eficacia institucional y el progreso social. La investigación destaca la necesidad de que los directivos adopten un liderazgo consciente, incentivando la excelencia y manteniendo mejoras en los centros formativos en beneficio de los estudiantes y la sociedad en general. Así, se justifica su realización, ya que los OTEC de Santiago de Chile son actores clave en la sociedad debido a su compromiso como agentes de cambio y socialización, con un impacto significativo en la vida de los individuos a corto, mediano y largo plazo.

Estado del Arte

Varias investigaciones previas han explorado el impacto de diversos estilos de liderazgo en el ámbito educativo. Entre ellas, Barrientos (2019) quien analizó el neuroliderazgo como estrategia gerencial en instituciones de educación superior, mientras que Burmansah et al. (2019; 2020) destacaron los beneficios del liderazgo consciente en el desarrollo de la claridad y creatividad de los líderes. Asimismo, Guédez (2019) profundizó en el liderazgo gerencial humanista desde la complejidad, y Rupprecht et al. (2019) examinaron el impacto del entrenamiento en mindfulness en las capacidades de liderazgo, evidenciando mejoras significativas en la gestión de tareas y el autocuidado.

Orientaciones Teóricas del Estudio

La Gestión Educativa se refiere a la aplicación de procesos de planificación, organización, dirección y control dentro de un contexto educativo, con el fin de alcanzar metas establecidas. Según Drucker (2006), y citado por Lugo (2015), implica utilizar recursos humanos, físicos y financieros para lograr objetivos económicos. Rodríguez y Sánchez (2019), referenciados por Gálvez y Llatas (2022), destacan que facilita la asignación equitativa de recursos y el involucramiento de la comunidad educativa. Además, Ibarrola (citado por Chabolla, 2001) la define como la administración eficaz y válida de los insumos educativos para lograr los resultados deseados.

El Liderazgo Consciente, formulado por Kofman (2006), se centra en la capacidad de los líderes para ser conscientes de su mundo interior y exterior, integrando cuerpo, mente y espíritu en su gestión. Según Wilber (citado en Kofman, *ob. cit.*), este enfoque abarca la totalidad de la experiencia humana y es esencial para el éxito organizacional. Este tipo de liderazgo promueve valores como la responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica (Kofman, *ob. cit.*). Además, se nutre de la práctica de mindfulness, que mejora la inteligencia emocional y social del líder (Wells, 2015).

Capacitación por Competencias

La Inteligencia Emocional (IE) se define como la capacidad para reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás (Goleman, 1995a, 1998). Gardner (1993) la presenta como el potencial biosociológico para procesar información emocional dentro de un contexto cultural. Mayer y Cobb (2000) describen la IE como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y dirigir emociones. Bar-On (1997) la concibe como un conjunto de habilidades no cognitivas que impactan el éxito en la adaptación al entorno. En síntesis, la IE involucra el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales (Gómez et al., 2000).

El Mindfulness, o atención plena, se origina del pali "Sati," traducido como "Mindfulness" en inglés (Jagannathan y Rodhain, 2016). Es central en la psicología budista y se define como "conciencia momento a momento" (Germer, Siegel y Fulton, 2005; Hanh, 1976). Daft (2005) sostiene que, en el liderazgo consciente, la atención plena implica reevaluar continuamente en contextos cambiantes, fomentando la creatividad y el aprendizaje. Además, fomenta la empatía y

la compasión, esenciales en la toma de decisiones y la gestión de crisis (Fulton, 2005; Goleman, 1995). Así, promueve un liderazgo que prioriza el bienestar y la sostenibilidad (Sanders, 2008).

La Compasión se define como la capacidad de experimentar dolor o pena por el sufrimiento del otro, actuando para aliviarlo (Swann, 2000, citado por Fernández, 2015). Hougaard, Carter y Chester (2018) la diferencian de la empatía, destacando su carácter proactivo y su contribución al bienestar ajeno. Kanov et al. (2004) estructuran la compasión en reconocer, interpretar, sentir empatía y actuar para mitigar el sufrimiento. En el ámbito organizacional, facilita la creación de recursos, el fortalecimiento de valores compartidos (Guinot *et al.*, 2020) y el desarrollo de habilidades relacionales (Worline *et al.*, 2017).

Métodos

Naturaleza de la Investigación

Para cumplir con esta promesa investigativa estructuré la naturaleza de su estudio con una postura ontológica interpretativa, una postura epistemológica reflexiva y construccionista, bajo el enfoque cualitativo, realizando un estudio fenomenológico – hermenéutico según lo planteado por Piñero y Rivera (*ob. cit.*), en el escenario propiamente dicho de concentración de los participantes, para describir las categorías que emergieron como producto del proceso de interacción dialógica y subjetiva, muy propio de la investigación cualitativa.

Plano Ontológico

Reflexiono sobre el plano ontológico, que en todo proceso de investigación, considerando lo expuesto por Piñero y Rivera (2013), se basa en el modo de cómo yo como investigador me sincronizo intersubjetivamente con los actores sociales; en este caso la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile; considerando mi participación como miembro de los facilitadores ya que formo parte de ese escenario, valiéndome de la observación participante y las entrevistas en profundidad semi estructurada.

Dado lo anterior, en el caso que me ocupa este trabajo de grado, mi relación con los actores sociales fue bajo el paradigma fenomenológico interpretativo puesto que mantuve una conversación dialógica e intersubjetiva, según lo señalan los pensadores anteriormente referenciados, requiriendo un tiempo prudencial de interacción para comprender e interpretar lo expresado, haciendo acopio de las palabras, tal cual ellos viven su realidad cotidiana.

Plano Epistemológico

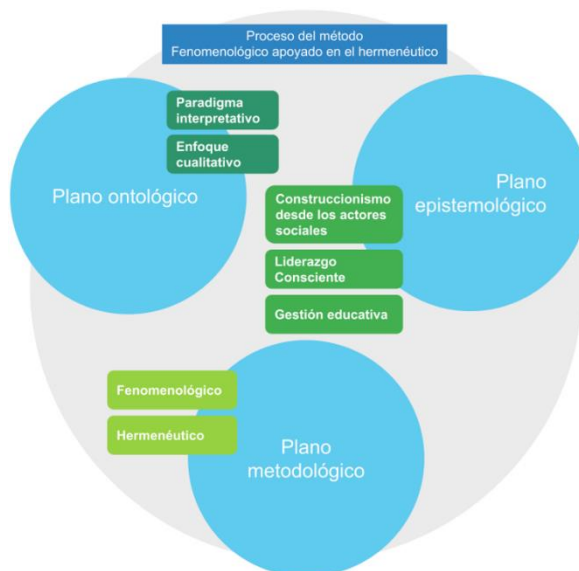
Es el plano epistemológico de la investigación que sustenta este trabajo de grado, en lo que respecta al liderazgo consciente para la gestión educativa, encaminándolo, en primer lugar, hacia el paradigma fenomenológico apoyado en el hermenéutico, bajo un enfoque cualitativo. A tal efecto, desde mi posición de investigador, atendiendo las corrientes epistemológicas, hice el abordaje de este estudio desde el construccionismo social. partiendo desde las voces de los actores sociales Martínez (2001). En este caso, mi persona como investigador y los actores sociales, es decir, los facilitadores de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile, compartiendo saberes, modos de proceder, formación docente y gestión educativa. Es una construcción mental de la teoría subyacente comprendida desde las voces de los actores sociales, e interpretada en el orden de los referentes teóricos, convirtiéndose en una reflexión circular continua, en una red de relaciones de categorías y subcategorías donde intervienen tres elementos: sujeto cognoscente, sujeto por conocer y teórico.

Plano Metodológico

Considerando los planos ontológico y epistemológico, este estudio lo realicé de acuerdo al método fenomenológico apoyado en el hermenéutico evocando nuevamente a Piñero y Rivera (ob. cit.). Su procedimiento metodológico se fundamenta en escuchar detalladamente al sujeto o sujetos de estudio, en mi caso a los actores sociales de la Unidad Académica de IPSIARTE, registrar, en las matrices establecidas por mí, el *verbatim* pronunciado en la entrevista semi estructurada, tal cual como sean expresadas, categorizar y subcategorizar los elementos sobresalientes, para luego comprenderlos e interpretarlos, lo cual representa el telos de esta investigación.

En lo que respecta a la interpretación como propósito de este trabajo de grado, se cumplió a través del trabajo hermenéutico, siendo un método por excelencia para la exploración de las categorías subyacentes, de las realidades de los actores sociales para interpretarlas. Para ello, construí los protocolos específicos, es decir, tablas y matrices *ad hoc* en las cuales asenté la información recabada en la entrevista en profundidad, su proceso de categorización, comprensión e interpretación, esta última pudiendo reflejarse de manera particularista u holística, es decir, reuniendo todas las categorías para ser interpretadas. Con la finalidad de plasmar de manera visual estos planos, presento a continuación la Figura 1.

Figura 1: Planos del proceso onto-epistémico y metodológico.



Nota: El autor (2023).

Actores Sociales

El sujeto por conocer o informante clave, en mi caso de estudio, los actores sociales, son quienes reciben la atención de ser observado. Se aplicó una entrevista en profundidad a la directora académica, a la coordinadora académica, la tutora académica y a una facilitadora de IPSIARTE, quienes actuaron como actores sociales, al cual se puede definir como aquel sujeto de estudio quien maneja una información técnica destacada y que, a mayor profundidad, puede arrojar información importante sobre los encuestados.

Pasos de los Métodos

Fenomenológicamente el proceso investigativo cumplió con ciertas fases, que, de acuerdo con Martínez (2000; 2008), en primer lugar, se describió el fenómeno, acercándome a la realidad de la Unidad Académica de IPSIARTE donde me di a la tarea de observar los eventos, expresando su esencia a través de las voces de mis actores sociales, es decir, los actores sociales, facilitadores del centro de estudio, esto dio paso a la descripción del fenómeno desde mi punto de vista como investigador.

Como siguiente actividad, es decir, la búsqueda de la esencia y la estructura, utilicé y organicé la información que obtuve de parte de mis actores sociales hasta estructurar el fenómeno de estudio, es decir, las categorías y subcategorías que emergerán, y su relación. Una vez establecida esta estructura pasé a la construcción de los significados y significantes sobre la formación y la gestión educativa de los facilitadores de la Unidad Académica de IPSIARTE,

abstrayéndome de mis sentimientos y juicios para realizar una comprensión e interpretación desde la postura de los actores sociales.

A razón de ello los pasos de este método, explicado por varios autores, sin embargo, aquí tomo lo señalado por Martínez (*ob. cit.*): (1) La entrada al trabajo de campo, acá escojo a mis actores sociales, las técnicas de levantamiento de la información, construyo los protocolos de registro de la información para realizar la práctica hermenéutica. (2) Interactuación, relación directa dialógica e intersubjetiva con mis actores sociales para comprender sus sentimientos, pensamientos. (3) Como último paso, la salida al campo, corresponde al proceso hermenéutico, comprendiendo e interpretando el *verbatimum* esgrimido en el conversatorio mediante la entrevista semi estructurada. Ver estos pasos en la siguiente Figura 2.

Figura 2: Visualización del proceso del método fenomenológico-hermenéutico.



Nota: El autor (2023).

Técnica de Recolección de la Información

La técnica utilizada para la recolección de datos y de donde se tomaron, para realizar el estudio hermenéutico, la entrevista en profundidad, estrategia por excelencia usada por la investigación cualitativa para el levantamiento de datos. Las entrevistas en profundidad dirigidas a actores sociales en mi investigación docentes y directivos de la Unidad Académica de IPSIARTE, con conocimiento de los aspectos fenomenológicos existente en cuanto a Gestión Educativa, Inteligencia Emocional, Atención Plena, Compasión, Liderazgo Consciente para luego ser interpretados, considerando lo observado en la Gestión Educativa con Liderazgo Consciente y los referentes teóricos estudiados.

Una vez realizadas las preguntas en cuestión, (Ver Tabla 1) se procedió a triangular hermenéuticamente la información. Esto quiere decir, que se tomaron los datos de los actores sociales, las bases teóricas y legales establecidas en el marco de referencias a fin de producir un argumento lógico producido por el investigador con la finalidad de interpretar el fortalecimiento de las categorías Gestión Educativa, Inteligencia Emocional, Atención Plena, Compasión, Liderazgo Consciente ejercido por IPSIARTE a través de los valores Creatividad-Innovación, Humanidad-Integridad y Agilidad en los facilitadores pertenecientes a Unidad Académica.

Tabla 1: Cuestionario de la entrevista semi estructurada aplicado a la directora, a la coordinadora, a la tutora y la facilitadora de la Unidad Académica de IPSIARTE.

Categoría	Ítem	Pregunta
Gestión Educativa	1	¿De qué manera cree usted que la implementación de las estrategias organizacionales establecidas por IPSIARTE influyen positivamente en la gestión educativa por parte de los facilitadores?
Inteligencia Emocional	2	¿Cómo cree usted que se ve afectada la inteligencia emocional de los facilitadores de la Unidad Académica de su organización a través de los valores de IPSIARTE?
Atención Plena	3	¿Cuál es su criterio con respecto al interés que muestran los facilitadores de la Unidad Académica de IPSIARTE por el crecimiento de práctica de la atención plena o mindfulness para la gestión educativa de sus programas?
Compasión	4	¿Cuál es el aporte o contribución de IPSIARTE para el desarrollo de la compasión en sus facilitadores?
Liderazgo Consciente	5	¿De qué manera IPSIARTE propicia el liderazgo consciente?

Nota: El autor (2023).

Protocolos de Registro de Información y Proceso de Categorización

A juicio de poder develar desde las voces de los actores sociales de la Unidad Académica de IPSIARTE como investigador me ocupé de construir varias matrices para el registro de la entrevista semi estructurada en la cual sistematicé la información dada. De acuerdo con la primera matriz que he presentado, denominada matriz de registro de entrevista semi estructurada y categorización, en una primera columna con la letra L, allí coloqué los números de las líneas del *verbatim*, la siguiente columna, estuvo dirigida al *verbatim*, es decir, la entrevista sostenida entre el sujeto cognoscente y los sujetos por conocer, es decir, los actores sociales. A la derecha, unas siguientes dos columnas para asentar las categorías y subcategorías emergentes. Una última columna al margen derecho para colocar la codificación compuesta por el número de líneas, las iniciales de la categoría, las iniciales de la subcategoría y a cuál actor social pertenece, 1, 2 o 3. (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Matriz de Registro de Entrevista Semi Estructurada y Categorización.

Entrevista: Actores sociales				
L	Verbatim	Categoría	Subcategoría	Código

Nota: Construcción del investigador. El autor (2023).

En este mismo registro del discurso, el investigador procedió a resaltar lo más significativo con varios colores lo dicho por la entrevistada atendiendo las categorías de estudio a saber: **Gestión Educativa**, **Inteligencia Emocional**, **Atención Plena**, **Compasión** y **Liderazgo Consciente**. Una vez realizados estos registros informativos se procedió a interpretar la información total de todos los sujetos de los actores sociales, triangulando la reflexión de lo resaltado en la entrevista semi estructurada, los conceptos utilizados en las bases teóricas y lo argumentado por el investigador quien en este caso actuó como psicólogo y gerente educativo, lo cual sirvió como punto de partida para emitir las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

Considerando este proceso de categorización se desprendió una matriz axial esto permitió el agrupamiento de manera cromática las categorías y subcategorías que emergieron como producto del *verbatim* dado entre mi persona como investigador y los actores sociales de la Unidad Académica de IPSIARTE. Asimismo, de acuerdo a lo señalado por Piñero y Rivera (*ob. cit.*), allí

se vislumbran las categorías y subcategorías surgidas con su respectiva codificación para apreciarlas visualmente de manera general (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Sistema de Codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas.

Categoría	Sub Categoría	Código
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Nota: El autor (2023).

Como siguiente paso, se construyó otra matriz para desarrollar el proceso de triangulación entre el *verbatim* de los actores sociales, mi posición como investigador y los referentes teóricos y jurídicos desarrollados. Presento a continuación la matriz en la Tabla 4 y luego hago una explicación sobre la triangulación.

Tabla 4: Comprensión e Interpretación.

Categorías de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.
Subcategoría de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.
Información develada por los actores sociales: Comprensión:
Interpretación:

Nota: El autor (2023).

De manera ulterior, la triangulación como proceso hermenéutico la comprendí e interpreté como la relación de los aportes brindados por los actores sociales escogidos y comprometidos en la investigación. En este sentido, se triangularon las respuestas presentadas por los actores sociales privándome como investigador de emitir algún juicio sobre lo dicho por los actores sociales. Esta herramienta fue manejada para articular la información expuesta por los actores sociales y mi persona como investigador; quienes se manifestaron con el objetivo de describir sus significados de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Para complementar los hallazgos develados desde las voces de los actores sociales considerándolos elementos de este proceso metodológico, me correspondió construir otra matriz de contrastación axiológica cromática señalando las categorías pronunciadas por cada uno de los actores sociales con la finalidad de tener una visión panorámica (Ver Tabla 5).

Tabla 5: Confrontación Axial de las Categorías y Subcategorías Emergentes de los Actores Sociales.

Categoría	Sub Categoría	Actor social 1	Actor social 2	Actor social 3	Actor social 4
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				

Nota: El autor (2023).

La matriz expuesta en la tabla anterior consistió en agregarle en la celda de cada actor social, de acuerdo a sus respuestas, un color asignado por mí como investigador según la cromatización de la categoría. Debo señalar que, la celda que estuviese sin color, significa que no hubo pronunciamiento sobre esa categoría, por parte de los actores sociales, por lo tanto, se mantendrá en blanco.

Validez y Confiabilidad de los Resultados

Finalmente, este proceso metodológico señala la confiabilidad de los resultados que toda investigación debe acreditar responsablemente, privando para ello lo fáctico a pesar de la intersubjetividad que se produzca en la relación de los sujetos de estudio; es decir, el cognoscente y el por conocer. En este sentido, esta investigación fue sometida a la revisión de los actores sociales, de igual modo fue revisado, la pulcritud y su proceso metodológico por parte del comité examinador de la Universidad Yacambú para confirmar la reunión de todos los elementos, pasos y enfoques bajo los cuales fue concebido y desarrollado para así darla por valedera.

Hallazgos

Para cumplir con el primer propósito, presento, de manera conjunta, las categorías y subcategorías que fueron comunes para todos los actores sociales quienes se pronunciaron en la entrevista a profundidad. Las celdas que están en negro significa que estos actores se eximieron siendo entre ellas las subcategorías Gestión de la satisfacción y calidad en los actores 1 y 3, Gestión del talento humano en el actor 2, Valores institucionales en los actores 2 y 3, Gestión de objetivos y metas en los actores 2, 3 y 4. Empatía en los actores 1, 2 y 4, Creatividad en los actores 2, 3 y 4, Autoconocimiento en los actores 2 y 4, solución de problemas en el actor 3 y Autogestión en los actores 3 y 4. Mindfulness en la educación en los actores 1 y 2, Actitudes básicas en la práctica en el actor 2 y Entrenamientos basados en mindfulness en el actor 3. Desafíos de la compasión en el

actor 2, Entrenamientos en compasión en los actores 2, 3 y 4. Integridad esencial en los actores 1, 3 y 4, Humildad ontológica en los actores 1, 2 y 3, Inspirar en el actor 1, Negociación constructiva en el actor 2, Coordinación impecable y Comunicación auténtica en el actor 3 (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Matriz Axial Cromatizada de las Categorías y Subcategorías Develadas Por todos los Actores Sociales en su Conjunto.

Categoría	Actor Social 1	Actor Social 2	Actor Social 3	Actor Social 4
Gestión educativa	Gestión del talento humano Valores institucionales Gestión pedagógica Gestión de objetivos y metas	Gestión talento humano Gestión pedagógica Gestión de la satisfacción y calidad	Gestión del talento humano Gestión pedagógica	Gestión del talento humano Valores institucionales Gestión pedagógica Gestión de la satisfacción y calidad
Inteligencia emocional	Solución de problemas Creatividad Autogestión Autoconocimiento	Solución de problemas Autogestión	Autoconocimiento o Empatía	Solución de problemas
Atención plena	Entrenamientos basados en mindfulness Desafíos del mindfulness Actitudes básicas en la práctica	Entrenamientos basados en mindfulness Desafíos del mindfulness	Desafíos del mindfulness Mindfulness en la educación Actitudes básicas en la práctica	Entrenamientos basados en mindfulness Desafíos del mindfulness Mindfulness en la educación Actitudes básicas en la práctica
Compasión	Humanidad compartida Desafíos de la compasión Entrenamientos en compasión	Humanidad compartida	Humanidad compartida Desafíos de la compasión	Humanidad compartida Desafíos de la compasión

Liderazgo	Coordinación impecable	Coordinación impecable		Coordinación impecable
	Comunicación auténtica	Integridad esencial		Comunicación auténtica
	Negociación constructiva	Comunicación auténtica	Negociación constructiva	Negociación constructiva
	Desafíos del liderazgo consciente	Inspirar Desafíos del liderazgo consciente	Inspirar Desafíos del liderazgo consciente	Humildad ontológica
				Inspirar Desafíos del liderazgo consciente

Nota: El autor (2023).

Como segundo propósito, me dispuse a dilucidar las subcategorías develadas desde las voces de los actores sociales, de mis colegas psicólogos y facilitadores quienes me apoyaron con su posición ante la realidad de estudio, acerca de los saberes y haceres sobre formación docente en la gestión educativa, lo cual lo realicé despojándome de mis propios juicios al considerar que como investigador también soy colaborador de la organización educativa y planteándolo en matrices. Por motivos de límites de extensión, a continuación, presento un extracto a fin de dejar evidencia de lo realizado en el trabajo de campo. (Ver Tabla 7).

Tabla 7: Comprensión e Interpretación.

Categorías de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.

Subcategoría de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.

Información develada por los actores sociales: es un beneficio personal para el ser humano en sí. Porque ayuda en muchos aspectos, muchos aspectos de la vida y todo lo que se hace a nivel personal va a fluir en los otros niveles, tanto laboral, tanto familiar. Entonces es algo que inicia desde uno y se va a difundir entre, entre los demás aspectos, LC-IE-AS2-L326-330.

Comprensión: Según la perspectiva del actor social, esta integridad no solo impacta a nivel personal, sino que se extiende de manera significativa a otros aspectos de la vida, incluyendo las esferas laboral y familiar. Este planteamiento resalta la idea de que la autenticidad y coherencia en las acciones y valores personales tienen un efecto positivo y trascendental en diferentes ámbitos.

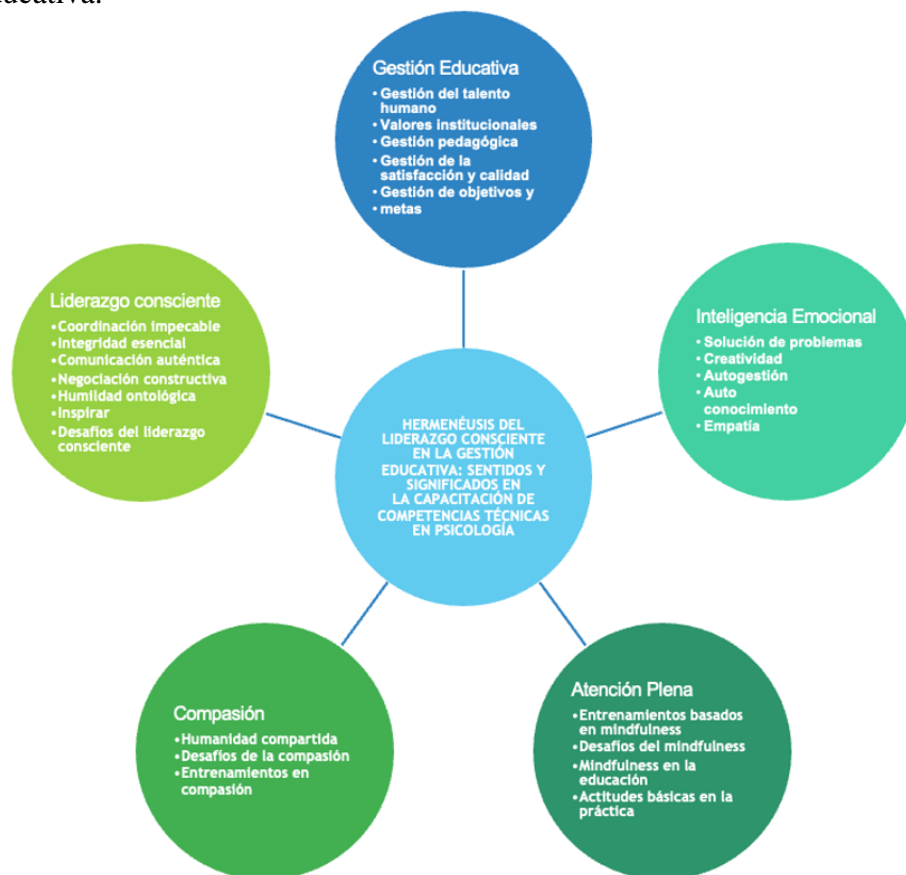
Interpretación: La noción de "Integridad Esencial" en el marco del liderazgo consciente se ilustra en la percepción de la entrevistada, quien destaca que este concepto representa un beneficio personal fundamental para el individuo. Este enfoque resuena con la idea de Kofman (*ob. cit.*) sobre el liderazgo consciente, donde la integridad esencial implica una alineación profunda con los valores personales y la coherencia en la toma de decisiones. La entrevistada sugiere que esta

integridad no solo tiene repercusiones en el ámbito personal, sino que también influye significativamente en otros niveles de la vida, incluyendo lo laboral y lo familiar. Esta perspectiva refleja la interconexión propuesta por Bolívar (2009), donde la vida se percibe como un sistema integral, y los valores personales actúan como el núcleo que impulsa la coherencia en todas las esferas. La idea de que la integridad esencial fluye desde el individuo hacia otras áreas de la vida respalda la noción de Goleman (2000) sobre la inteligencia emocional y su impacto en las interacciones laborales y familiares. La cohesión entre la integridad personal y las acciones en los diferentes niveles de la vida subraya la importancia de una autenticidad arraigada, en línea con los principios del liderazgo consciente.

Nota: El autor (2023).

Acto seguido, me di a la tarea de interpretar, desde el conocimiento aportado por los teóricos los saberes y haceres de mis actores sociales, en el marco de la construcción del conocimiento apoyado en la hermenéutica. Toda esta información la presento de manera resumida en la Figura 3, la cual resume la relación de las subcategorías encontradas respecto a los actores sociales, en las intersecciones entre actores están las subcategorías compartidas en cuanto a las impresiones sobre su gestión educativa.

Figura 3: Radial de las categorías y subcategorías de la Hermenéusis del liderazgo consciente en la gestión educativa.



Nota: El autor (2023).

Con este desarrollo, se verifica la utilización de herramientas y recursos educativos gerenciales no tradicionales y centrados en la persona. Esto permite conectar con la idea de que en gran parte de las instituciones no responden a este perfil de gerente, puesto que la mayoría de las organizaciones están basadas en la obediencia, el orden y una autoridad eminentemente lineal y los gerentes responden adaptándose a dichos lineamientos formales alejándose del carácter humano necesario en el pensamiento y accionar de todo gerente.

Lo anteriormente expuesto brinda la oportunidad apreciar que, de alguna manera, la Unidad Académica de IPSIARTE, implementa estrategias educativas innovadoras desde una perspectiva humanista. Esta gerencia denominada humanista es considerada como una nueva ola en la administración de las empresas, cuyos pilares son el bienestar de las personas, el crecimiento personal, un ambiente agradable de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Personas consideradas como organismos vivos y más aún, como seres humanos, donde su bienestar total sólo puede conseguirse a plenitud mediante el logro equilibrado del bienestar físico, emocional, mental y espiritual, es decir, un bienestar bio psico socio espiritual.

Adicionalmente, es necesario mencionar en cuanto al liderazgo consciente, considerando el escaso soporte conceptual hasta la fecha, que este podría asumirse como parte de un estilo Gerencial Humanista, el cual ofrece otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. En cuanto a la gestión educativa que realiza la Unidad Académica de IPSIARTE se puede decir que la gestión del talento humano se configura como un componente esencial de la gestión educativa, contribuyendo al desarrollo profesional, bienestar emocional y rendimiento óptimo del personal; así como también, fortaleciendo la calidad de la educación impartida, donde su enfoque se alinea en fundamentos y teorías contemporáneas que destacan la importancia de la tutoría, la experiencia práctica, la flexibilidad y la participación activa del estudiante.

En este orden de ideas, los valores institucionales de IPSIARTE no son simplemente declaraciones abstractas, sino que se integran activamente en la gestión educativa, influyendo en la cultura organizacional, la selección de personal y la calidad de la enseñanza ofrecida, lo cual quiere decir que la organización no solo enfoca la gestión del talento humano en la adquisición de habilidades técnicas, sino también en la alineación con los valores institucionales, demostrando un enfoque integral y estratégico. Es así como los valores institucionales de IPSIARTE no solo son principios teóricos, sino que se traducen en acciones concretas, influenciando la cultura

organizacional y guiando la gestión educativa hacia un enfoque humano, innovador y comprometido con la excelencia.

De esta manera, la gestión pedagógica se configura como un componente integral y adaptable de la gestión educativa, centrado en el acompañamiento, la flexibilidad y la promoción de una experiencia educativa rica y significativa, entiendo que la gestión de la satisfacción y calidad en IPSIARTE se centra en la atención personalizada, la comunicación transparente, la pronta resolución de problemas y la adaptabilidad en la programación, para responder a las necesidades de sus estudiantes. Estas prácticas contribuyen a la construcción de un entorno educativo que promueve la satisfacción y la calidad en todos los aspectos del proceso educativo.

En cuanto a la gestión de objetivos y metas, se evidencia en la planificación de capacitaciones, desarrollo de liderazgo compasivo y la propuesta de proyectos significativos. Estas acciones demuestran un enfoque proactivo hacia la mejora continua en el ámbito educativo, entre las que destacan la aplicación de Mindfulness o Atención Plena para Mejorar la Concentración, la Formación propia en Liderazgo Compasivo, Transmisión Gradual de Valores y Capacitaciones y la Proyecto de Introducción al Mindfulness en la Plataforma. En cuanto a la utilización del mindfulness, es importante mencionar que a pesar de que no se ha ejecutado un programa estructurado basado en estas técnicas, la práctica de misma esté presente en IPSIARTE, evidenciado en:

Habilidad de Mantener la Atención y Conciencia Plena: Se destaca la importancia de cultivar la habilidad de mantener la atención y la conciencia plena durante el ejercicio profesional, especialmente al dar clases.

Encuentros Regulares de Mindfulness: Se mencionan encuentros regulares programados los lunes a las 9 de la mañana, donde participan todas las personas de IPSIARTE. Estos encuentros ofrecen un espacio dedicado para continuar adquiriendo habilidades de mindfulness y fomentan la práctica colectiva.

Formación de Facilitadores en Mindfulness: Actualmente, IPSIARTE está formando a sus facilitadores en cursos de iniciación, tanto en el campus virtual de la organización como en un curso específico de formación en mindfulness. Esta formación se presenta como una herramienta para el crecimiento profesional y personal de los profesores.

Enfoque en lo Personal y Presente: Durante ciertos momentos, el equipo de IPSIARTE se une en un espacio único donde se relacionan sólo desde lo personal, enfocándose en el

enriquecimiento personal y en el momento presente, excluyendo discusiones laborales o programáticas, centrándose exclusivamente en el yo y la persona en ese momento.

Aplicación Práctica de Mindfulness en la Enseñanza: Se destaca la importancia de las prácticas de mindfulness para observar y comprender a los participantes en las clases. Esto permite adaptar las estrategias educativas de manera efectiva, respondiendo a las necesidades y dinámicas particulares de la sala.

Al explorar los desafíos asociados a la incorporación de la atención plena o Mindfulness en el contexto de IPSIARTE se encontraron algunas observaciones claves:

Espacio de Incorporación Abierta: Se destaca la apertura para la incorporación de la atención plena, con un espacio que no sigue secuencias específicas y aborda diferentes componentes de la práctica cada lunes. Este enfoque flexible puede adaptarse a las necesidades y disponibilidad individual de los participantes.

Desafío de la Personalidad y Resistencia: Se reconoció que uno de los desafíos fundamentales es tocar la personalidad y la visibilidad, lo cual implica enfrentar resistencias. La conexión con la disposición personal para abrirse a esta nueva práctica es identificada como uno de los aspectos más difíciles, especialmente considerando los posibles mitos asociados con el mindfulness.

Receptividad y Participación Variable: Se reconoce que la receptividad y participación varían entre los facilitadores. Factores como disponibilidad, tiempo y trabajo influyen en la disposición de participar en la práctica del mindfulness. A pesar de estos desafíos, se destaca que la receptividad ha sido favorable.

Incorporación por Parte de Facilitadores: Se señala que algunos facilitadores han incorporado estrategias de mindfulness, incluso aquellos que inicialmente no estaban familiarizados con ellas. Esto destaca la importancia de que los facilitadores muestren interés y practiquen la herramienta para poder integrarla efectivamente en su enseñanza.

Necesidad de Práctica Continua: Se resalta que la información sobre mindfulness debe ser respaldada por la práctica regular, tanto en meditaciones formales como informales. La incorporación efectiva de mindfulness implica más que solo tener información; requiere una práctica constante y comprometida.

Ahora bien, en cuanto a los beneficios de la aplicación de la atención plena (Mindfulness) en la educación dentro de IPSIARTE. Se observa que el enfoque mindfulness se integra en varios aspectos de la metodología educativa:

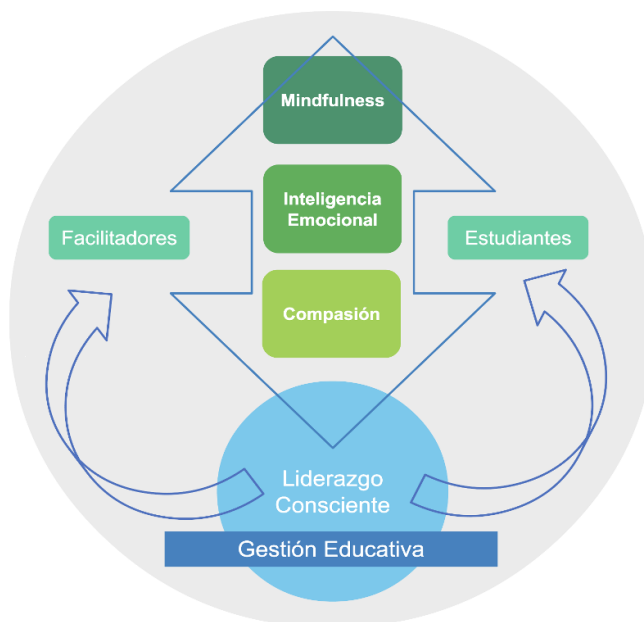
Dinámicas y Conexión con Experiencias: Se enfatiza la importancia de cómo se acercan los estudiantes, las dinámicas desarrolladas y la conexión con las experiencias que se despliegan durante la clase. Esto sugiere que la atención plena no solo se considera como una técnica, sino como una filosofía integrada en la experiencia educativa, fomentando la conciencia y la conexión con el momento presente.

Estímulos Sensoriales: Se menciona el uso de colores y material audiovisual para mantener la conexión a través de diferentes estímulos sensoriales. Esto precisa una atención consciente a la presentación de la información, reconociendo la importancia de los estímulos visuales y auditivos en el proceso de aprendizaje.

Aplicación en Clases: Se plantea la pregunta sobre cómo se puede aplicar el concepto de traer la atención al momento presente dentro de las clases mediante estrategias y actividades. Esto indica una reflexión sobre la integración práctica de la atención plena en el diseño y la implementación de las clases.

Se entiende entonces que, la integración de actitudes básicas en la práctica del mindfulness, entre ellas, "mente de principiante", contribuyen a una aproximación abierta y receptiva a cada experiencia educativa impactando en la inteligencia emocional para la construcción de procesos empáticos y por ende, compasivos, para finalmente, llegar a la consolidación de un liderazgo consciente al gestionar educativamente. (Ver Figura 4).

Figura 4: Visualización y ensamblaje del proceso mindfulness-inteligencia emocional-compasión-liderazgo consciente-gestión educativa.



Nota: El autor (2023).

Ahora bien, en cuanto a la inteligencia emocional, esta se manifiesta en “Solución de problemas” siendo un como un componente clave dado que influyen tanto en la gestión de conflictos como en la planificación y respuesta ante situaciones imprevistas. Así mismo, la “Creatividad” contribuye tanto a la gestión emocional como al desarrollo de enfoques pedagógicos innovadores y manifestándose de diversas maneras en la dinámica educativa de la institución. De igual manera, contribuye la “autogestión” que capacita a los facilitadores para enfrentar desafíos imprevistos con flexibilidad, adaptabilidad y una actitud proactiva. Desde la perspectiva de la gerencia educativa, la “Autogestión” se erige como un elemento crucial de la “Inteligencia Emocional” en IPSIARTE, particularmente en situaciones imprevistas que podrían afectar la continuidad de las clases.

Por otra parte, se observó la presencia del componente de “autoconocimiento” dentro del marco de la inteligencia emocional, influyendo positivamente en la seguridad, estabilidad emocional y desarrollo profesional de los facilitadores. Es necesario mencionar que la intervención desde herramientas de contención emocional y el contacto empático con quienes participan en el proceso educativo de IPSIARTE destacan la importancia de la empatía como componente esencial de la inteligencia emocional.

La empatía en IPSIARTE se manifiesta a través de la intervención emocional y el acompañamiento proporcionado por quienes coordinan las clases, así como mediante la consideración consciente de los recursos sensoriales para facilitar la conexión emocional en el proceso de aprendizaje con los estudiantes, y profundizando la capacidad de brindar apoyo emocional de manera efectiva.

Todo esto conlleva a la construcción de procesos compasivos y autocompasivos dentro del sistema y con la participación de los actores educativos. Desde la perspectiva de la gerencia educativa, se resalta la importancia del concepto de "Humanidad Compartida" dentro del marco de la "Compasión" que se manifiesta a través de la escucha activa, la acción inmediata, la proyección de compasión desde la dirección académica, la conexión dinámica en el equipo, la adaptabilidad a las circunstancias individuales y la confianza depositada en los facilitadores por parte de los Directores. Este enfoque contribuye a un ambiente educativo que va más allá de lo académico, priorizando la comprensión y el bienestar humano.

Por ser un estilo de liderazgo consciente, inicialmente enfrenta la resistencia, así como las percepciones equivocadas sobre la compasión presentan desafíos significativos en la aplicación de este concepto en el ámbito psicológico desde lo individual y cultural. Superar estas barreras implica incidir y enfatizar en los valores personales, cambiar percepciones erróneas y adoptar una comprensión más profunda y positiva de la compasión, lo cual es crucial para su efectiva integración en la práctica psicológica.

Todo esto conlleva a entender que los entrenamientos en compasión son fundamentales en IPSIARTE para continuar no solo para el desarrollo de habilidades técnicas, sino también para fomentar una conexión genuina con la humanidad compartida. Es así como se entiende que, a pesar de los desafíos presentes, esta perspectiva influye positivamente en la dirección académica y destaca la relevancia de la compasión en la gestión educativa en su conjunto.

Ahora bien, los componentes descritos anteriormente, permiten reconocer la "coordinación impecable" dentro del liderazgo consciente como una cualidad que se manifiesta no solo en la resolución práctica de desafíos, sino también en la creación de un entorno colaborativo, igualitario y apoyo organizacional, en donde la planificación estratégica, la colaboración y la atención a los detalles son elementos fundamentales. La "Integridad esencial" se manifiesta como un beneficio personal que trasciende hacia otras áreas de la vida. Este enfoque resalta la importancia de la

integridad como un pilar fundamental para un liderazgo ético y efectivo, influyendo positivamente en el ámbito laboral y familiar de los colaboradores de IPSIARTE.

La "Comunicación Auténtica" se revela a través de la apertura a las propuestas, la eliminación de barreras en la comunicación, la atención personalizada y la influencia positiva. Estas prácticas reflejan un compromiso genuino con el desarrollo integral de los colaboradores, fomentando un ambiente de aprendizaje y colaboración. Adicionalmente, la "Coordinación impecable" se manifiesta a través de la planificación proactiva, la colaboración equitativa y la atención cuidadosa a las necesidades del equipo. Estas prácticas reflejan un liderazgo consciente que valora la coordinación efectiva.

En cuanto a la "Negociación Constructiva" esta se manifiesta en la flexibilidad en las estrategias, la promoción del cambio constante, la autonomía otorgada a los facilitadores y la resolución de problemas de manera asertiva. Estas prácticas reflejan un liderazgo consciente que valora la colaboración, la adaptabilidad y la resolución constructiva de conflictos. En este sentido, la negociación constructiva se alinea con el liderazgo consciente al promover la comunicación abierta y la gestión eficaz de los desafíos.

En la "Humildad Ontológica" dentro el liderazgo consciente se destaca la importancia de reconocer y valorar la posición del facilitador desde el área de conocimiento y habilidades., manifestándose a través de la apertura del facilitador para proponer temas desde su área de conocimiento, la valoración de sus habilidades y la disposición a desarrollarlas continuamente. Estas prácticas reflejan un liderazgo que fomenta la reflexión, el aprendizaje y la colaboración.

La organización demuestra una comprensión profunda de la inspiración, la motivación y el apoyo emocional mediante el creer en las potencialidades de sus facilitadores. Este enfoque no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también contribuye al bienestar emocional de los facilitadores, fortaleciendo la conexión entre la organización y su personal. Este testimonio refuerza la comprensión de cómo la inspiración en el contexto educativo no solo afecta el desempeño académico, sino que también contribuye significativamente al desarrollo personal y al empoderamiento de los facilitadores.

Discusión

El análisis de los hallazgos obtenidos en esta investigación revela múltiples dimensiones y subcategorías esenciales para la comprensión del liderazgo consciente, la compasión y la atención plena en la gestión educativa. Los datos muestran consistencias y disparidades cuando se

contrastan con investigaciones anteriores, lo que permite una teorización robusta y creativa. La subcategoría de Inspirar en el liderazgo consciente destaca la importancia de líderes que no solo gestionan, sino que también inspiran a sus equipos. Según lo develado, la habilidad de inspirar se asocia con la promoción de un cambio positivo y la motivación intrínseca en los miembros del equipo. Este hallazgo es consistente con estudios previos que demuestran que los líderes inspiradores aumentan el compromiso y satisfacción laboral en las organizaciones (Kouzes & Posner, 2017).

Por otra parte, la coordinación impecable, sugiere que una planificación y ejecución perfecta de las tareas es esencial para un liderazgo consciente exitoso. Este aspecto del liderazgo es también mencionado por Goleman (ob. cit.), quien señala que la coordinación y la capacidad ejecutiva son componentes esenciales de la inteligencia emocional en líderes efectivos.

También, se destaca la comunicación auténtica como una subcategoría fundamental. Este tipo de comunicación permite la creación de un ambiente de confianza y apertura, esencial para el desarrollo de relaciones laborales saludables. Según los principios de la comunicación organizacional, la autenticidad en la comunicación está vinculada a una mayor satisfacción laboral y rendimiento organizacional (Men, 2015).

La investigación también aborda los desafíos de implementar compasión. Algunos actores sociales identifican la resistencia al cambio y la necesidad de superar barreras internas para abrazar plenamente la compasión (Hougaard, Carter, & Chester, 2018a). Los datos corroboran lo encontrado por Neff y Germer (2013), quienes sostienen que la auto-compasión puede ser inicialmente confrontada con escepticismo en contextos organizacionales.

La subcategoría Humanidad Compartida, indica que reconocer y valorar la experiencia compartida de la condición humana libera el potencial para la empatía y la conexión. Esta perspectiva está apoyada por Singer y Klimecki (2014), quienes afirman que la empatía y la compasión son críticas para el bienestar tanto individual como colectivo. Por otra parte, se revelan que la integración del mindfulness en la educación enfrenta desafíos significativos debido a la falta de conocimiento y confianza en su aplicación. Kabat-Zinn (2003) expone que una estrategia gradual y contextual para la implementación de mindfulness puede abordar estos desafíos eficientemente.

También, aborda la gestión de objetivos y metas, un aspecto crucial para la efectividad de la educación. Según Locke y Latham (2002), establecer objetivos claros y específicos correlaciona

positivamente con un mayor rendimiento y motivación en los estudiantes. Se destacan la importancia del autoconocimiento y la empatía en la inteligencia emocional, esenciales para la gestión de relaciones interpersonales y la efectividad del liderazgo. Goleman (ob. cit.) subraya que el autoconocimiento es una piedra angular de la inteligencia emocional, permitiendo a los líderes reconocer sus propios estados emocionales y su impacto en los demás. Se resalta la creatividad como un componente crucial de la inteligencia emocional. Amabile (1996) sostiene que la creatividad es fundamental para resolver problemas de manera innovadora y eficiente, lo cual es indispensable en un contexto educativo.

Los resultados de esta investigación, junto con la literatura actual, sugieren que el liderazgo consciente, la compasión y la atención plena pueden integrarse efectivamente en la gestión educativa para mejorar tanto el ambiente de trabajo como el desempeño educativo. La creatividad en la teorización de estos conceptos es vital, ofreciendo una aproximación innovadora y lógica que fomente el desarrollo personal y profesional.

Reflexiones

IPSIARTE es una organización joven que ha decidido utilizar un tipo de gestión educativa no convencional y centrada en la persona, es decir, humanista, siendo valioso e importante para sus líderes incorporar dentro de sus valores componentes que impactan en su propia gestión académica para el desarrollo de sus programas formativos y la propia gestión de su talento humano, tal como la creatividad, la humanidad y la integridad, categorías que fueron develadas a través de los actores sociales entrevistados y alineadas al significado del liderazgo consciente.

A pesar de la existencia de esta alineación, es importante mencionar que la gestión educativa y organizacional en general que realiza IPSIARTE no ha implementado un programa sistemático basado en el mindfulness, inteligencia emocional, compasión y/o liderazgo consciente, ya que solo ha aplicado técnicas propias de estos constructos para el desarrollo de estas habilidades. Entendiendo que sus líderes consideran la posibilidad de implementarlos en un futuro, sería valioso explorar dichas técnicas para su vinculación y validación con el liderazgo consciente.

También, sería valioso explorar más a fondo cómo se promueve y se practica la "Humildad Ontológica" en el contexto educativo de IPSIARTE. Investigar las estrategias específicas utilizadas para fomentar la reflexión y el desarrollo personal y profesional de los facilitadores podría ofrecer insights valiosos acerca de cómo esta dimensión del liderazgo consciente contribuye al éxito y la efectividad en el ámbito educativo.

Además, explorar más a fondo cómo estas prácticas inspiradoras impactan en la inteligencia emocional de los facilitadores y cómo esta influencia se traduce en un ambiente educativo más enriquecedor y efectivo en IPSIARTE, podrían brindar datos valiosos del papel que tienen lo inspiracional en la gestión educativa. Finalmente, consideraría profundizar en los desafíos identificados: los prejuicios en la práctica de la atención plena, la resistencia para su práctica, el papel de los rasgos de la personalidad para el desarrollo de la compasión, entre otros; explorando estrategias específicas para abordarlos y promoviendo la adopción exitosa del liderazgo consciente en IPSIARTE. Este enfoque permitiría mejorar la implementación de prácticas conscientes y fortalecer la capacidad de liderazgo en el ámbito educativo.

Referencias

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
<https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Asociación Estadounidense de Psicología (2023). Work in America Survey. *Workplaces as engines of psychological health and well-being*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*, Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2021693](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2021693)
- Barrientos, O. (2019). *Neuroliderazgo como estrategia gerencial para el desempeño laboral docente en instituciones de educación superior universitaria*. Trabajo de grado presentado para optar al grado de magister. Universidad Yacambú. Cabudare.
https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/TG/TGM_MGE_1279.pdf
- Bolívar, A. (2009). *Liderazgo emocional*. Editorial CCS.
- Hougaard, R., Carter, C., y Chester, P. (2018). *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.
- Burmansah, B., Rugaiyah, R., & Mukhtar, M. (2020). A Mindful Leader: Mindfulness Strengthens the Leadership Ability of the Leaders in Higher Education Institute. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6587-6602.
<http://journal.staihubbulwathan.id/index.php/alishlah/article/download/2734/1314>

- Burmansah, B., Rugaiyah, R., y Mukhtar, M. (2019). A Case Study of Mindful Leadership in an Ability to Develop Focus, Clarity, and Creativity of the Buddhist Higher Education Institute Leader. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 57-69. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1230581.pdf>
- Chabolla, J. (2001). *Un proyecto de docencia: Para las instituciones de Educación superior*. (IES) en México. Editorial Plaza y Valdés. Impreso en México. https://www.google.cl/books/edition/Un_proyecto_de_docencia/IYdZtIwE87gC?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22J.+Manuel+Chabolla+Romero%22&printsec=frontcover
- Daft, R. (2005). *Leadership*, Cengage Learning India, New Delhi, pp. 132–141.
- Fernández, M. (2015). Liderazgo positivo y compartido. Padres y Maestros. *Journal of Parents and Teachers*, (361), 12-17. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/download/5336/5136>
- Fulton P. (2005). “Mindfulness as Clinical Training”, in *Mindfulness and Psychotherapy* edited by Germer, Siegel and Fulton, Guilford Press, New York, pp. 55–72. https://www.anagrama.co.il/wp-content/uploads/2020/03/Mindfulness_and_Psychotherapy.pdf
- Gálvez, M. y Llatas, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>
- Gardner, H. (1993). *Multiples Intelligences*. New York: BasicBooks, Traducción española en Ed. Paidós. https://www.academia.edu/5224535/Gardner_Howard_Teoria_De_Las_Inteligencias_Multiples
- Germer C., Siegel R. y Fulton P. (2005). *Mindfulness and Psychotherapy*. Guilford Press, New York, pp. 3–27. https://www.anagrama.co.il/wp-content/uploads/2020/03/Mindfulness_and_Psychotherapy.pdf
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/68140/emotional-intelligence-by-daniel-goleman/>

- Goleman, D. (1995a). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
https://books.google.cl/books/about/Emotional_Intelligence.html?id=XP5GAAAAMAAJ&redirese=y
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nw York: Bantman.
<https://www.academia.edu/44384606/WORKINGWITHEMOTIONALINTELLIGENCE>
- Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
https://www.academia.edu/download/57210792/Daniel_Goleman_Working_With_Emotional_Intelligenb-ok.xyz_1.pdf
- Gómez, J., Galiana, D. y León, D. (2000). “*Que debes saber para mejorar tu empleabilidad*”. Elche: Universidad Miguel Hernández. <https://observatorio.umh.es/files/2011/06/que-debes-saber-para-mejorar-tu-empleabilidad.pdf>
- Guédez, E. (2019). *Liderazgo gerencial, una aproximación teórica humanista en la universidad Yacambú, desde la perspectiva de la complejidad*. Tesis doctoral presentada a la Universidad Yacambú. Cabudare.
https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/TG/TD_PGE_493.pdf
- Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee Relations*, 42(3), 717-734.
https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/187483/Guinot_2020_Do.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hanh, T. (1976). *The miracle of mindfulness*. Boston, Beacon Press.
- Hougaard R., Carter J., y Chester L. (2018). Power Can Corrupt Leaders. Compassion Can Save Them. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/power-can-corrupt-leaders-compassion-can-save-them>
- Hougaard, R., Carter, J., & Chester, G. (2018a). Hougaard, R., & Carter, J. (2018). The mind of the leader: How to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results. *Harvard Business Press*.
<http://voicebucketvoitto.s3.amazonaws.com/pdf/ingles/%5BENG%5D%20The%20Mind%20of%20the%20Leader.pdf>
- Izquierdo, S., y Ugarte, G. (2023). Crisis educacional escolar pospandemia. *Puntos de Referencia*, 641. https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2023/01/pder641_izquierdo_ugarte-1.pdf

- Jagannathan, S. y Rodhain, F. (2016). What is Mindful Leadership? Sunita Singh Senghupta. *Compendium on Integrating Spirituality & Organizational Leadership.*, 5, ISOL Publications, pp.94 - 100, 2016, The Power of Mind and Managerial Decision Making, 978-93-85355-04-2. hal-01954815 <https://hal.science/hal-01954815/document>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P., & Lilius, J. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Killingsworth, M. & Gilbert, D. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330(6006), 932-932. <https://dtg.sites.fas.harvard.edu/KILLINGSWORTH%20&%20GILBERT%20%282010%29.pdf>
- Kofman, F. (2006). *Conscious business: How to build value through values*. Sounds True.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Hoboken: Wiley. <https://cjpl.org/wp-content/uploads/2023/11/cjplvolume2number4.pdf#page=24>
- Lange, S., Bormann, K. & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 49(2). <https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2018/08/E9082-IranArze.pdf>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lugo, B. (2015). *Visión Holística del Gerente como Líder Transformador en el Contexto Educativo*. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/914/blugo.pdf?sequence=5>
- Martínez, M. (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.

- Marturano, A. & Gosling, J. (Eds.). (2007). *Leadership: The key concepts*. Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203099643/leadership-key-concepts-jonathan-gosling-antonio-marturano>
- Mayer, J. y Cobb, C. (2000). *Educational policy on emotional intelligence: the case for ability scales*. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, Jossey Bass.
https://www.researchgate.net/publication/226565202_Educational_Policy_on_Emotional_Intelligence_Does_It_Make_Sense
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Muraru, D. & Patrascu, E. (2017). Management models and school leadership. *The Journal Contemporary Economy*, 2(4), 125-130.
http://www.revec.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_0ab7053a15063503229ade8a6b1bbd63.pdf#page=125
- Neff, K. D., & Germer, C. K. (2013). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28-44.
<https://doi.org/10.1002/jclp.21923>
- Organización Mundial de la Salud (2022). *La salud mental en el trabajo*.
https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work/?gclid=Cj0KCQjwx5qoBhDyARIsAPbMagA0T-GVKG9iTtZkiRNUusbXbAArGomSN6iQJJxQ8FfBvU8Dq1FLXI0aAjQYEALw_wcB
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: ediciones de la UPEL.
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities. *Frontiers in psychology*, 10, 1081.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01081/pdf>
- Sanders, D. (2008). *Built to Serve: How to Drive the Bottom Line with People-First Practices*, McGraw Hill, NY. pp. 42-43.

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2021). *Contingencia Covid-19*.
<https://sence.gob.cl/empresas/contingencia-covid-19>
- Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), R875-R878. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054>
- Superintendencia de Seguridad Social (2023). *Adelanto de cifras de Informe de Seguridad y Salud en el Trabajo*. 67% de diagnósticos de enfermedades profesionales en Chile corresponden a salud mental. <https://www.suseso.cl/605/w3-article-705997.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20cifras%20de%20la%20Superintendencia,alcanz%C3%B3%20el%2052%25%20del%20total>
- U.S. Department of Health and Human Services. (2022). *Workplace well-being*. <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>
- Wells, C. (2015). Conceptualizing mindful leadership in schools: how the practice of mindfulness informs the practice of leading. *Education Leadership Review of Doctoral Research*, 2(1), 1-23. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105711.pdf>

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA EN LA VIRTUALIDAD

EDUCATIONAL RESEARCH PROCESSES IN THE VIRTUALITY

Marycarmen Rodríguez Santos¹

 <https://orcid.org/0000-0001-5108-8952>

Recibido: 10-10-2024

Aceptado: 11-11-2024

Resumen

La investigación es la demostración de las competencias que ha adquirido el estudiante durante su formación académica. La presente investigación se propuso develar la visión de los comportamientos e historias de estudiantes y docentes de una universidad privada de Lima sur acerca del desarrollo de los trabajos de investigación durante el cambio de modalidad presencial a virtual y, luego, de regreso a la presencialidad. Se asumió el enfoque cualitativo, orientado por el método fenomenológico hermenéutico, usando entrevistas a profundidad para recolectar información que fue categorizada y triangulada obteniendo hallazgos que declaran que, no existe un criterio unificado en las investigaciones adaptadas a los requerimientos y realidades de los actores sociales de las universidades, los docentes deben comprender que la investigación es un elemento importante que posiciona el saber y las producciones originales con argumentos claros y coherentes le dan nivel de altura a la razón de ser de las universidades.

Palabras clave: investigación; universidad; educación a distancia.

Abstract

Research is the demonstration of the competencies that the student has acquired during their academic training. The purpose of this research was to unveil the vision of the behaviors and stories of students and professors of a private university in southern Lima about the development of research work during the change from face-to-face to virtual modality and, later, back to face-to-face learning. The qualitative approach was assumed, guided by the hermeneutic phenomenological method, using in-depth interviews to collect information that was categorized and triangulated, obtaining findings that declare that, there is no unified criterion in research adapted to the requirements and realities of the social actors of the universities, teachers must understand that research is an important element that positions knowledge and original productions with Clear and coherent arguments give a high level to the *raison d'être* of universities.

Key words: research; university; distance education.

Introducción

La Universidad, según se puede rastrear en la historia reciente, ha estado constantemente influenciada por las características económicas, sociales y culturales presentes en cada país, ya que estas variables ejercen un impacto significativo en el sistema educativo en su conjunto. Durante la época colonial en América Latina, el Estado otorgaba una mayor prioridad a los desafíos a los que

¹ Lcda. en Educación. MSc. en Gerencia Educacional. Doctora en Gerencia. Experta en Educación Virtual, con un curso de Postdoctorado en Políticas Públicas y Educación. Docente invitada de la Universidad Tecnológica del Perú por la Universidad Yacambú. C24364@utp.edu.pe

se enfrenta la sociedad, y por lo tan-to, las políticas educativas se orientaban hacia la resolución de problemas. Sin embargo, en las últimas décadas, han surgido incertidumbres en relación con el resultado de estas políticas.

Las instituciones de enseñanza superior en la actualidad enfrentan el desafío de preparar a sus estudiantes para convertirse en ciudadanos capaces de utilizar las herramientas necesarias para gestionar su propio proceso de aprendizaje, contribuyendo así al progreso de la humanidad. Por lo tanto, es crucial considerar la forma en que se imparte el conocimiento en los entornos educativos formales y cómo los estudiantes abordan su proceso de aprendizaje. Además, se debe reflexionar sobre la siguiente idea: la educación e investigación están intrínsecamente ligados a la interacción entre la enseñanza impartida por los docentes y la actitud de los participantes durante su formación académica.

Cuando se examinan las reformas universitarias en América Latina, se encuentra que estas han contribuido al cambio social. Un ejemplo destacado es la Reforma de Córdoba en Argentina, que se basó en la colaboración entre académicos y políticos que se formaron como intelectuales críticos. Estos individuos presentaron ideas innovadoras, particularmente en cuestiones socioeconómicas, en los países recién independizados. Estas ideas desencadenaron una transformación significativa en la educación superior, haciendo que esta se identificara más estrechamente con las realidades de la vida de la población.

A partir de los años 80, con la restauración de la democracia en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, se produjeron varios cambios significativos. Estos incluyeron un aumento en la matrícula estudiantil, la aparición de nuevas perspectivas en términos de financiamiento, la diversificación de instituciones que ofrecen educación postsecundaria, un mayor papel del sector privado en la oferta educativa y una reducida regulación estatal en la gestión universitaria. Todos estos factores indican que las instituciones educativas deben ser consideradas como organizaciones dinámicas y adaptables que requieren un cambio de paradigma, tanto en su concepción como en su filosofía. Este cambio busca hacer que las universidades sean más inclusivas, integradoras, solidarias, humanas y conectadas con la cultura, la naturaleza y la sociedad.

En la actualidad, las universidades pueden aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente las redes sociales e Internet, para fortalecer los elementos mencionados. Estos medios son fundamentales para la generación y divulgación el conocimiento

entre los ciudadanos digitales en la era global define el final del siglo XX y el comienzo del siglo XXI. Este período se destaca por la rápida producción de tecnología, y el avance tecnológico se ha convertido en un factor clave de transformación social en varias disciplinas del conocimiento, especialmente en el ámbito de la tecnología educativa, el impacto del uso de Internet y las herramientas tecnológicas disponibles transformó la forma en que las personas digitales aprenden, comparten conocimientos y se comunican.

Los directivos de las universidades fomentan la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en entornos educativos como parte de la gestión del conocimiento innovador. En este contexto, con la declaración de la pandemia se crearon condiciones que impulsaron la creatividad, métodos de aprendizaje, intercambio de ideas, diálogo, comunicación y la promoción del conocimiento, tanto aquel que se origina en el ámbito académico como fuera de él, para abordar los desafíos sociales. Entonces, el acercamiento a la realidad de las comunidades interconectadas implicó un intercambio de perspectivas e ideas sobre un tema de estudio, diálogo, conocimientos, información y vivencias que orientan el proceso de aprendizaje en la cultura global.

Este proceso requirió la motivación y la intención de los individuos digitales, quienes participan en las redes sociales para compartir sus interpretaciones cotidianas. Cada interpretación es única y, por lo tanto, diversa. Cada individuo digital posee su propia perspectiva epistémica, la cual se comparte en la interacción social, expresando el mundo desde su ubicación geográfica, contexto temporal, trasfondo cultural y experiencias de vida, a la vez que asume su propia realidad.

Por su parte, el Perú tiene una característica relevante en cuanto a la gran cantidad de instituciones de educación superior, cuyos recintos son ocupados por jóvenes que aspiran títulos profesionales y que en su largo recorrido se inscriben en programas y cursos que le atañen a la carrera profesional por la cual luchan para alcanzar un título. Esta formación académica va desde el componente general hasta el componente profesional, es decir, los estudiantes tienen en su pensum académico asignaturas que suscitan contenidos generales referentes al quehacer genérico de la carrera, las cuales requieren capacidades específicas de redacción, análisis, interpretación y comprensión de situaciones contextuales en su quehacer educativo.

Pero, a la vez, observan en su programación curricular cursos destinados a desarrollar las habilidades técnicas que solicitan de conocimientos y saberes concretos de la profesión para la cual se están preparando. La finalidad de este estudio es revelar la percepción de los comportamientos

e historias que comparten los estudiantes y profesores universitarios en relación con el cambio de modalidad de enseñanza, pasando de lo presencial a lo virtual y viceversa, durante la realización de investigaciones. Además, se exploran los desafíos asociados con la consolidación de la investigación en esta modalidad, con el propósito de investigar nuevas formas de incorporar eficazmente estas tecnologías en las prácticas metodológicas de investigación universitaria. El objetivo es transformar los enfoques educativos convencionales y generar nuevos procesos de enseñanza y aprendizaje. Este estudio presenta las características que evidencian la construcción de un sistema de educación a distancia, destacando los avances, transformaciones y tendencias logradas en los procesos investigativos en el territorio peruano, bajo la modalidad de trabajo descriptivo fenomenológico.

El hecho de que un estudiante inicie una carrera totalmente técnica que le procuren involucrarse de manera directa a los números, no significa que no existe la posibilidad de dominar contenidos referentes a la destreza en lectura, escritura y construcción de textos, es decir, la competencia de todo profesional debe contar con facultades para redacción, el análisis y la comprensión de textos ya que como futuros profesionales, deben dominar los procesos de creación y recreación de textos escritos, razón por la cual un requisito de egreso de graduandos requiere tener destrezas investigativas.

De esta manera, el culmen de cada carrera profesional supone la construcción de una investigación que cierre con la presentación de un informe del desarrollo de un estudio o un proyecto; todo esto en función de los requerimientos o exigencias de cada propuesta universitaria. Todos dirían que allí termina el camino, pero no se cuenta con la pericia investigativa y es la dificultad para llegar a esta meta y cabría preguntarse ¿Por qué es tan difícil hacer un trabajo de grado? O, quizás, ¿Cuál es la realidad de las investigaciones universitarias a nivel de pregrado en la modalidad a distancia?, tal vez, cuándo se termine la carga académica ¿Por qué en la educación virtual es tan difícil iniciar la redacción del informe final del proyecto de investigación?

Ahora bien, la investigación no es más que la creación original de una argumentación con ideas coherentes que emergen de un registro integral de una situación dada en un contexto específico y para ello, se requiere de un talento crítico del investigador para la discusión de posturas científicas y metodológicas que permitan concurrir al desarrollo de la sociedad y potencien en el ser humano la competencia para involucrarse en la práctica científica. En este orden de ideas, Ñaupas, Valdivia, & Romero (2018), sostienen que la investigación científica se

caracteriza por ser una actividad encaminada a la adquisición de conocimiento científico. Además, se describe como un procedimiento estricto y organizado que demanda la maestría en herramientas tecnológicas y métodos lógicos, especialmente en la toma de decisiones relacionadas con la verificación de hipótesis y resultados.

Al respecto, Ñaupás et. al. (2018) sostienen que investigar requiere examinar el mundo real, reconocer las carencias y plantear cuestiones investigativas en el contexto de áreas de estudio específicas. Buscar teorías, principios, leyes o información científica por medio de la evaluación crítica y la utilización de recursos en línea, como internet, para respaldar la investigación. En consecuencia, es crucial tener la capacidad de discernir y elegir el conocimiento relevante para el proyecto de investigación, construir una base científica apropiada y tener competencia en la redacción científica. Este rol de investigador en los estudiantes universitarios se proyecta al generar una sabiduría científica que da cuenta del desempeño efectivo de los profesionales egresados ya que la Universidad es la ilustración del conocimiento, siendo así el hogar de comunidades competentes que se convierten en la columna institucional más importante para el asentamiento del saber.

Ante el planteamiento anterior, hay que tener presente que la investigación sin difusión es conocimiento silencioso, es decir está allí pero no se conoce, a esto se quiere hacer referencia cuando se sostiene que el mecanismo de comunicación entre investigadores y comunidad universitaria es la difusión y diseminación de los resultados científicos y técnicos de un estudio, si no existe esta conexión, simplemente estamos hablando de un tesoro escondido. Es así, que las publicaciones responden a motivaciones científicas y metas investigativas del aprendizaje o proyección profesional de los estudiantes universitarios, todo ello en aras de la asimilación social y académica del conocimiento.

En consecuencia, toda producción científica debe publicarse, dando a conocer sus hallazgos para solazar la interacción entre el conocimiento y la sociedad, este es el punto de partida para la formación de comunidades de aprendizaje con intercambios diversos y de interés intelectual, por ello, al publicar los resultados de una investigación estamos presentando al mundo la comprensión de los fenómenos o soluciones a problemas que puedan darse en los entornos científicos del quehacer humano. De hecho, el efecto de una publicación es generar el conocimiento, como la base de futuras investigaciones o como preámbulos para la ciencia.

No obstante, en la universidad privada peruana objeto de estudio, la realidad es otra y que, los trabajos de investigación que desarrollan los estudiantes quedan en las bibliotecas y la divulgación y socialización del conocimiento se ve coartada su posibilidad de robustecer la comunidad científica, con esto vale decir que la cultura de la publicación no se vislumbra en el nivel de pregrado ni de postgrado, a excepción del doctorado que, en algunos casos, se exige como requisito de egreso. Esta situación se observa cuando se encuentran estudios que han sido calificados como excelentes, sin ser publicados, tal vez sea por falta de orientación de parte de las autoridades universitarias o por falta de interés del estudiante.

Desde el contexto de las comunidades interconectadas y el aprendizaje en la cultura global, originado por el confinamiento emergido en la pandemia, las instituciones universitarias presenciales en América Latina tuvieron que aprovechar los entornos personales de aprendizaje como centros de almacenamiento, creación y difusión de contenidos. Estos entornos personales de aprendizaje ofrecieron oportunidades para mejorar, especialmente, la comunicación y la forma de compartir información y experiencias cognitivas. Es-tos entornos están alineados con los nuevos métodos de colaboración y cooperación en el entorno universitario actual. Una gestión efectiva del conocimiento en la comunidad donde se implementan puede impulsar el aprendizaje tanto individual como colectivo de los miembros de la institución, gracias a la interacción, comunicación y colaboración entre estudiantes, instructores y la comunidad virtual en general. Las demandas del siglo XXI llevaron a reflexionar sobre el hecho de que la educación en los entornos universitarios formales sigue anclada en enfoques tradicionales y no logra preparar a los individuos de manera efectiva para enfrentar los desafíos exigidos por la actualidad.

Metodología

El presente estudio estuvo apoyado en el enfoque cualitativo tomando en cuenta las experiencias, opiniones e intereses de aquellos que participan en la labor de investigación a nivel universitario, a lo que puede aportar es por ello, que los hallazgos se sustentan en el comportamiento y convivir académico de los estudiantes y docente universitarios, sobre todo en relación a la emergencia sanitaria que obligó el cambio de modalidad en el ámbito educativo, cambiando totalmente el paradigma presencial para asumir la virtualidad durante la realización de investigaciones. Al respecto, Croda y Abad (2016) establecen que los estudios cualitativos recopilan datos de manera directa de las personas involucradas en el evento, a través de la obtención de sus vivencias, puntos de vista, relatos personales, entre otros; o bien, a través de la

revisión de documentos, informes, regulaciones escritas, archivos y cualquier material confiable que contenga información destinada a detallar una situación o fenómeno específico.

Ontológicamente, se abordó un contexto naciente de realidades diversas llenas de complejidad que significa el hecho educativo, apoyado también en el construccionismo social que establece la estrecha relación que existe entre el sujeto investigador con el objeto de estudio. El método fenomenológico hermenéutico orientó el proceso metodológico con sustento en la definición de Sandín Esteban (2003) al establecer que en la fenomenología se observan las experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas de una forma cualitativa, describiendo los fenómenos tal como ocurren, llevando a la interpretación como comprensión de los hallazgos develados en las entrevistas sostenidas con los versionantes, que son los protagonistas del claustro universitario en los procesos de investigación desde la virtualidad.

Figura 1. Posicionamiento ontológico, epistemológico y metodológico que guio el estudio



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo este estudio, se siguió la metodología propuesta por Martínez (2004), la cual consta de cuatro fases: la Etapa Previa, la Etapa Descriptiva, la Etapa Estructural y la Etapa de Comprensión de la Información. El ámbito de estudio se conformó en el espacio de una universidad privada de Lima, contando con el apoyo de tres estudiantes de los cursos de investigación y dos docentes dictantes de la asignatura mencionada, donde se vivió un intercambio en un entorno agradable caracterizado por la confianza y la empatía, con la intención de que las conversaciones se desarrollaran con toda libertad para que los sujetos de estudio se sintieran cómodos en la temática compartida y con versiones significativas en relación a su

experiencia y visión del tema de investigación. Al respecto, se mencionan las características de los colaboradores del estudio, a saber:

Tabla 1. Caracterización de los versionantes del estudio.

Versionantes	Codificación	Descripción
Versionante 1	V1	Estudiante del 8vo ciclo en el curso de Formación para la Investigación
Versionante 2	V2	Estudiante del 8vo ciclo en el curso de Formación para la Investigación
Versionante 3	V3	Estudiante del 9no ciclo en el curso de Formación para la Investigación
Versionante 4	V4	Docente de Contabilidad codicante en el curso de Formación para la Investigación
Versionante 5	V5	Docente de Administración de Empresas en el curso de Formación para la Investigación

Fuente: Elaboración propia

Para recolectar la información se empleó entrevistas a profundidad, las cuales permitieron observar las actitudes y sentimientos de los entrevistados, siendo más cercana al diálogo y de este modo, dichas entrevistas concedieron tener un acercamiento directo con los versionantes más de una vez y así lograr obtener la información requerida para el estudio. Para las entrevistas, por ser en el contexto de la virtualidad se hizo uso del zoom, con la cual se pudo hacer videoconferencia con chat utilizando el software camtasia studio para grabar en formato de video lo registrado durante cada sesión, revisando esto posteriormente en la fase de interpretación y comprensión de los hallazgos.

Figura 2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.



Fuente: Elaboración propia

Resultados y Discusión

Como resultado de las entrevistas a profundidad aplicadas, se logró encontrar tres categorías que orientan la investigación y que están íntimamente relacionadas con el contexto de

las instituciones universitarias y la praxis docente. Estas categorías, subcategorías y propiedades, se muestran a continuación:

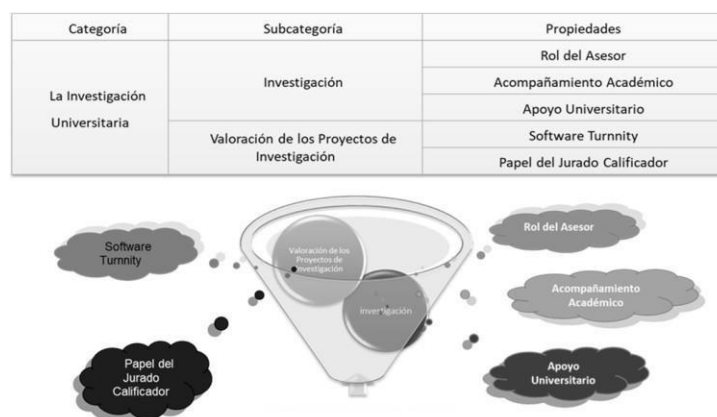
Figura 3. Categorías de la investigación.



En cualquier investigación cualitativa, se hace necesario emplear diversas técnicas para analizar e interpretar la información, de manera que las múltiples perspectivas del investigador se reflejen con fidelidad con relación a las diversas opiniones, experiencias, acciones y testimonios presentados por los participantes en la investigación. Por lo tanto, en este estudio se implementaron procesos de credibilidad y fiabilidad, como la categorización, codificación y triangulación. Durante esta etapa, como investigador, se llevó a cabo la interpretación de los hallazgos derivados de la recopilación de información utilizando distintas técnicas que permitieron experimentar la realidad en su contexto real y específico, adoptando una actitud reflexiva hacia la situación estudiada para comprender lo que acontece.

La categorización fue un elemento esencial en la organización de la información recolectada, mientras que la triangulación posibilitó reunir y contrastar la información desde diversas perspectivas, aumentando así la credibilidad y coherencia de los resultados obtenidos, la misma se realizó una vez que se recolectó toda la información relevante para la investigación. Se ha observado entonces que hay distintas percepciones en cuanto la atención a los proyectos de investigación que han desarrollado los estudiantes bajo la modalidad virtual y, en función de ello, emergieron las subcategorías y sus propiedades, las cuales se presentan a continuación:

Figura 4. Categorías y subcategorías emergentes del estudio



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las versiones sostenidas en el desarrollo de las universidades han venido desarrollando una enseñanza tradicional en virtud de que se ajustan a los lineamientos de las coordinaciones generales que sustentan la estructuración de los planes de estudio conforme a los contenidos y cuyo resultado recae en el cumplimiento total de dicha planificación, entonces, cuando se hace mención a las categorías develadas, el versionante 1 (estudiante del 8vo ciclo) cuando se le preguntó si ¿Considera que los entornos virtuales inciden en la construcción de una investigación? expresa lo siguiente: “...claro que sí, definitivamente creo que sí, esto debido a que todas las personas tienen un conocimiento diferente, solo es cuestión de aprendizaje, comunicación y respeto hacia los conocimientos de cada quien, cada quien tienen una verdad, desde este punto de vista yo siento que en estas clases lo que hacemos es escuchar al profesor y tratar de integrarlo en nuestros proyectos, pero es difícil redactar algo teórico en un trabajo práctico” (EPV1, líneas 22-27).

De esta manera, el estudiante se manifiesta como un receptor de mensajes que responde a los requerimientos e intereses de los docentes cristalizados en la presentación de un trabajo que consiste en el llenado de conceptos, definiciones y esquemas que se ajustan a lo desarrollado en las sesiones de clases, sin embargo, se ha observado que existen diferencias en la forma de llevar a cabo los trabajos de investigación, es decir, las líneas de acción en la asesoría de investigaciones se alinean a las exigencias y los contextos de las instituciones de educación superior.

Por otra parte, el versionante 2 (estudiante del 8vo ciclo), respondió a la pregunta ¿Los entornos virtuales de aprendizaje son adecuados para el desarrollo de tu proyecto de trabajo de grado?

¿Por qué?, respondiendo: “Yo creo que esta modalidad ha cambiado muchas cosas en la enseñanza, pienso que los profesores, algunas veces, piensan que nosotros ya sabemos lo que ellos están presentando y eso no es así, porque durante nuestra formación son muy pocos los cursos que nos toca redactar algo, por eso cuando queremos preguntar en la clase, no queda el tiempo para hacerlo y ya el docente no hace asesorías o no lo puedes ubicar como lo hacías cuando estabas en clases presenciales” (EPV2, líneas 30-34).

Cabe destacar que, en el ámbito de las universidades, estas se desenvuelven de acuerdo con sus pretensiones y necesidades y muchas veces no se ajustan a lo establecido por la Superintendencia Nacional Superior de Educación Universitaria, es decir, mientras las universidades nacionales asocian sus procesos de enseñanza al enfoque por competencias, las universidades privadas desarrollan su praxis docente en función de la enseñanza de contenidos. Así, el profesor no sigue las directrices de la SUNEDU en lo que respecta a la aplicación y conducción de los procesos de investigación, ya que en muchas ocasiones, esta práctica educativa no se alinea con las realidades educativas, sociales y culturales de los estudiantes, quienes, en algunos casos, carecen del acompañamiento pedagógico que les permita comprender el hecho educativo como una construcción de saberes, lo cual se presenta como una dificultad para que el egresado universitario responda a los requerimientos del aparato productivo del país.

En este orden de ideas, se percibió durante la investigación que los estudiantes se preocupan mucho por el porcentaje de similitud que arroja el turnitin ya que los docentes manifiestan que los jurados van a verificar eso y sostienen que tienen mucha dificultad para hacer el parafraseo, estas afirmaciones se derivan de la pregunta ¿Cuál es la percepción que tienes de la redacción de tu informe final de investigación? presentada al versionante 3 (estudiante del 9no ciclo), quien manifiesta que: “Tanto los asesores como los jurados nos dicen que el turnitin está muy alto y veo que las observaciones van más en esa línea, lo cual me preocupa porque no tengo claro si lo que he escrito en mi trabajo está ajustado a lo que es una investigación, yo quisiera que me digan si están bien los objetivos o, de repente, si la metodología es la adecuada” (EPRE3, líneas 10-13).

Un elemento adicional que complica la construcción del aprendizaje es la transición de la modalidad de educación presencial a la educación a distancia, por cuanto muchos estudiantes no contaban con los servicios tecnológicos para acceder a clases, desarrollar sus investigaciones o solicitar asesorías que orienten sus trabajos, por otra parte, mientras que los estudiantes elaboraban

sus proyectos de investigación con el acompañamiento, vía remota, de sus tutores, al hacer entrega de los mismos son sometidos a un software que solamente se sustenta en el registro de similitud de ideas y no en la calidad de la producción de los investigadores, es decir, los jurados no se encargan de leer los proyectos sino que establecen sus criterios a los índices arrojados en esta revisión computarizada, esto ha contribuido a que la educación continúe, aunque no todos los casos resultan beneficiosos para el adecuado rendimiento de la sociedad peruana en proceso de formación.

Conclusiones

El primer descubrimiento identificado se centró en los entornos digitales destinados a la facilitación del proceso de aprendizaje. En sus expresiones, los individuos digitales subrayaron que tanto las plataformas educativas como las diversas utilidades proporcionadas por los encuentros de aprendizaje posibilitan la creación de espacios digitales donde convergen para gestionar el aprendizaje y forjar conocimiento. En este orden de ideas, estos entornos tienen un objetivo educativo que se desarrolla a través de una amplia variedad de herramientas y recursos tecnológicos destinados a enriquecer la experiencia de la educación. Fomentan la adquisición de conocimientos de manera significativa, tanto de forma individual como en colaboración, contribuyendo al manejo y construcción de información en los procesos de investigación en el ámbito de la comunidad digital.

En síntesis, los espacios diseñados para la gestión del aprendizaje se fundamentan en la comunicación y la conectividad. Se observó junto a los versionantes que la esencia principal de estos espacios es la interacción, que puede fluir de manera autónoma con la compañía de un tutor, con la voluntad de los individuos digitales interesados en un conocimiento específico en un contexto temporal y personalizado. Este hallazgo se caracteriza por una retroalimentación constante y la incorporación de elementos emocionales que impulsan el aspecto cognitivo entre los individuos digitales.

Además, los estudiantes que asumen la responsabilidad de su aprendizaje emplean una variedad de estrategias cognitivas, motivacionales, metacognitivas y de apoyo para construir su conocimiento de una manera que tenga significado. Se pudo notar la preocupación de los estudiantes en la tarea de la construcción del conocimiento, así como en la interacción social para el aprendizaje continuo tanto con sus asesores como sus jurados. Según sus testimonios, han experimentado un aprendizaje significativo dentro de esta comunidad con mayor facilidad que en

experiencias previas en la educación superior, y esto se atribuye al apoyo mutuo durante los procedimientos de adquisición de conocimiento y administración del saber, así como al ambiente afectuoso y la camaradería que prevalecen.

La educación es un proceso de construcción social y cultural, por ello, existe la necesidad de que los docentes conozcan y reconozcan el entorno cotidiano del quehacer de la enseñanza y el aprendizaje. En este caso, le corresponde al formador en educación superior hacerse cargo del conocimiento cultural del claustro universitario, considerando todos los elementos que permean en la investigación de un contexto social atendiendo lo requerido en el Curriculum, las políticas educativas estatales, la responsabilidad social de las universidades, los programas de extensión universitaria, para de esta manera, asumir sus roles en la formación del ciudadano que responda a las necesidades del país.

Por ello, los docentes deben ser partícipes de las políticas educativas de la nación, donde la academia, la investigación y la comunidad se consagren en acciones con pertinencia social, con la posibilidad de disminuir los efectos normativos de las planificaciones curriculares, suprimir las acciones rutinarias que coartan las posibilidades de transformación del estudiante que no tiene posibilidades de convertirse en transmisor de su propia cultura. En consecuencia, es necesario que los profesores universitarios deben retirarse de los procesos tradicionales, convirtiendo el hecho educativo en un proceso trascendental que ya no tiene fronteras físicas, sino que cuenta con los avances tecnológicos a través de la interdisciplinariedad que pueden transformar el quehacer educativo en episodios motivadores e innovadores, como elementos sustanciales que ayudan a contextualizar la educación.

Para que esta situación cambie, sería importante que cada Universidad disponga de una dependencia que se encargue del tamizaje de estudios nacientes en el seno del Claustro Universitario ya que si el conocimiento que no se divulga es “letra muerta”. Muchas veces los estudiantes no publican sus trabajos porque no se les orienta o no le otorgan la importancia que el caso amerita y, en esto, el compromiso no solo es del estudiante, también el recinto estudiantil debe fomentar un acompañamiento oportuno en la tarea de descubrir, comprender y comunicar el conocimiento.

Se considera que la publicación de hallazgos científicos no debe ser un proceso burocrático que sólo genere un estrés y angustia para los investigadores, la cultura de la divulgación del conocimiento debe ir más allá de la papelería, los costos, el arbitraje, entre otros elementos que acá

se conjugan, se trataría entonces de sobrepasar los límites de un requisito de aprobación o desecho de ideas innovadoras, fomentando una cultura enfocada en la generación y divulgación del conocimiento con la proyección de cursos de escritura y redacción científica desde el primer momento que el estudiante pisa las puertas de las Universidades, propiciando la lectura desde cualquier nivel de la carrera profesional.

En este orden de ideas, la investigación nace de la capacidad de dudar, de formar, de crear que tiene el ser humano fundamentada en la habilidad para develar situaciones, comprenderlas y, en muchos casos, brindar soluciones oportunas. Las investigaciones deben ver luz ante la sociedad ya que un conocimiento sin divulgación no tiene validez y mientras las investigaciones originales sean publicadas podemos darles el nombre de conocimiento científico.

Es importante que la Universidad comprenda que la investigación es el talante crítico que posiciona el saber en el top de la sociedad y que las producciones originales con argumentos claros y coherentes le dan el nivel de altura a la finalidad de las instituciones de educación superior, pero, si este conocimiento se queda engavetado o llenando los estantes de una biblioteca de nada sirve tanto esfuerzo y dedicación. Al respecto, es importante destacar que, en Perú, solo un número bajo de profesores universitarios se dedican a realizar investigaciones y esto se debe a diversas razones como la que carga horaria no se los permite o, simplemente las actividades de investigación les lleva un esfuerzo extra que les limita distribuir sus tiempos y recursos (Páez, 2010), esta situación también se presenta en el sector estudiantil que, en un gran número de casos, tiene una carga académica alta que aprobar y el tiempo disponible para investigar se ve coaccionado por el cumplimiento de sus deberes académicos en un sinfín de actividades, proyectos y entregas de los cursos que les corresponde aprobar.

Referencias

- Carneiro, R., Toscano, J. y Diaz, T. (2009). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. OEI – Fundación Santillana.
http://www.oei.es/historico/publicaciones/detalle_publicacion.php?id=10
- Coda, J., & Abad, E. (2016). Modelos de Investigación Cualitativa y Cuantitativa y su aplicación en el derecho. México: *Revista electrónica de investigación de la Universidad de Xalapa*.

- Colina L., y Bustamante, S. (2009). Educación a distancia y TIC: Transformación para la innovación en educación superior. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 8(1), 100-122. Venezuela.
- Escontrela, R. (2008). Hacia un modelo integrador en el uso de las TIC en la Educación a Distancia. Apuntes y comentarios desde la investigación y la experiencia. *Revista de Investigación*, 65.
- Gairín, J. (2010). Gestionar la Complejidad de los Centros Educativos Actuales. En Claves para la Investigación en Innovación y Calidad Educativa. Roig, R., y Fiorucci, M. (Eds.). España: Editorial Marfil, S.A.
- García, L. (2017). Educación a distancia y virtual: calidad, disrupción, aprendizajes adaptativo y móvil, RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(1), 9-27.
- García, L. (1987, abril). Hacia una definición de Educación a Distancia. RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 4(18).
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Morín, E. (2002). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO-IESALC. Caracas.
- Ñaupas, H., Valdivia, M. P., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Palomares, R., Castiblanque, R., & Signes, E. (2020). Universidad, docencia, investigación y profesión. La necesidad de intercambio entre lo académico y lo profesional en las ciencias laborales. *Publicaciones*, 50, 293-317. doi: <https://doi.org/10.30827/>
- Pérez, G. (2011). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Técnicas y análisis de datos*. Madrid, España: La Muralla.
- Pineda, J., & Márquez, C. (2022). La docencia universitaria y la concepción de los contenidos. *Revista Complutense de Educación*, 33, 611 – 622.
<https://dx.doi.org/10.5209/rced.76364>
- Pasará, L. (2011). *Ambivalencia en los nuevos actores sociales: La experiencia peruana*. Buenos Aires, Argentina.
- Ramos, J., & Abad, F. (2021). La importancia de la actitud del docente universitario: Validación de una escala para su consideración. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24, 59-71. doi: <https://doi.org/10.6018/reifop.414781>

- Rapp, C., Martínez, L., & Martín, M. (2018). Instrumentos de evaluación: Uso y competencia del profesorado universitario en su aplicación. *Estudios Pedagógicos*, 44, 149-169.
- Rey, J. (2013). *Mis editoriales acerca de las TICs en Educación*. Biblioteca Digital Virtual Educa. Buenos Aires, Argentina.
- Rico, A. (1996). 'Investigación en la universidad colombiana. Comunicación y Educación, una relación estratégica. *Revista Nómadas*, 3.
- Ruiz, E.; Galindo, L.; Martínez, N. y Galindo, R. (2015). El aprendizaje colaborativo en entornos virtuales Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente. Cenid AC. México. <https://dialnet.unirioja.es/download/libro/652184.pdf>
- Sánchez, I., & Riveiro, J. (2020). Métodos de enseñanza, compromiso y metas del profesorado en modalidad b-learning. *Aula Abierta*, 48, 311-320. doi: <https://doi.org/10.17811/rifie.48.3.2019>
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw Hill.
- Velazco, M. y Mosquera, F. (2007). *Estrategias didácticas para el aprendizaje colaborativo*. Acreditación.udistrital.edu.co/.../estrategias_didacticas_aprendizaje_colaborativo.pdf
- Villalba, C. (2003) La Educación a Distancia en Venezuela. *Revista Brasileira Aberta e a Distância. A revista científica oficial da Associação a distância- ABED*. 3(1).

COMPLIANCE COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL GRUPO FAVORITA FRUIT, ECUADOR

COMPLIANCE AS A FINANCIAL CONTROL TOOL FOR RISK MANAGEMENT IN THE FAVORITA FRUIT GROUP, ECUADOR

Carlos Manuel Rivas Carriel

 <https://orcid.org/0009-0001-6293-0225>

Recibido: 11-11-2024

Aceptado: 04-12-2024

Resumen

Analizar el Compliance como proceso de control financiero para la gestión de riesgos en el Grupo Favorita Fruit, Ecuador, permite inicialmente evaluar la efectividad de las funciones para la identificación y mitigación de riesgos en las empresas. Enmarcado en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, diseño, no experimental, en un tipo de investigación de campo bajo el nivel descriptivo, y realizado el análisis el que muestra los puntos donde confluyen y permiten comparar los resultados obtenidos para el grupo Favorita Fruit, Ecuador. Estos revelaron que, aunque se implementa un programa de Compliance, existen importantes deficiencias en la identificación del marco legal y en la aplicación de políticas de procedimientos y aunque la norma ISO 37301:2021 que rige la aplicación de esta herramienta está presente en las actividades del grupo en estudio, no se logra entender completamente las necesidades de los interesados. Se concluye que las debilidades en la práctica dificultan la identificación de incumplimientos normativos y la aplicación de acciones correctivas. Esto representa un obstáculo significativo para el liderazgo del grupo en la medición y monitoreo de los objetivos del programa de Compliance.

Palabras clave: compliance; control financiero; gestión de riesgos; ISO 37301:2021.

Abstract

Analyzing Compliance as a financial control process for risk management in the Favorita Fruit Group, Ecuador, allows initially to evaluate the effectiveness of the functions for the identification and mitigation of risks in companies. Framed in the positivist paradigm, with quantitative approach, non-experimental design, in a field research type under the descriptive level, and carried out the analysis that shows the points where they converge and allow comparing the results obtained for the Favorita Fruit Group, Ecuador. These revealed that, although a Compliance program is implemented, there are important deficiencies in the identification of the legal framework and in the application of policies and procedures, and although the ISO 37301:2021 standard that governs the application of this tool is present in the activities of the group under study, it is not possible to fully understand the needs of the stakeholders. It is concluded that weaknesses in practice make it difficult to identify non-compliance and implement corrective actions. This represents a significant obstacle to the group's leadership in measuring and monitoring compliance program objectives.

Key words: compliance; financial control; risk management; ISO 37301:2021.

Introducción

Las organizaciones comerciales operan en un entorno económico, social y legal en constante evolución, lo que plantea grandes desafíos, estos cambios obligan a las empresas a gestionar riesgos tradicionales y emergentes en diversas áreas, complicando la gestión gerencial y administrativa; la falta de una adecuada gestión de estos riesgos puede resultar en fallos preventivos y exponer vulnerabilidades organizacionales, con posibles consecuencias graves. Por ello se destaca la relevancia al señalar, la necesidad del control financiero es un factor que apalanca a la gerencia en la gestión del riesgo de cualquier empresa, y abarca también el cumplimiento de aquellos compromisos que, como resultado de la admisión de un enfoque ético de la gestión de las organizaciones, se autoimponen las empresas a través de sus propios códigos éticos, así como de conducta, y de las políticas internas que los desarrollan.

Este escenario, invita a las empresas a desarrollar técnicas, procedimientos y contar con recursos para identificar, evaluar y mitigar riesgos, para esto, uno de los enfoques más recientes es el Compliance, diseñado con un conjunto de prácticas diseñadas para asegurar el cumplimiento normativo y minimizar los riesgos legales y regulatorios; este enfoque se vuelve crucial en un contexto global marcado por el aumento de actos delictivos, escándalos financieros, y el crecimiento exponencial de los intercambios comerciales internacionales.

Por ello, un aspecto de crucial importancia de su cumplimiento se enmarca en, la norma internacional ISO37301:2021, esta se presenta como una herramienta clave para la gestionar el cumplimiento, por cuanto proporciona directrices para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión de Compliance, asegurando que las empresas operen de forma alineada con los principios administrativos, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad, por otra parte la adopción de esta norma permite a las empresas no solo cumplir con las leyes y regulaciones, sino que también integrar el cumplimiento como parte de la cultura empresarial y estratégica organizacional.

En tal sentido, al verlo desde la perspectiva del control financiero, el compliance se convierte en una función crítica que promueve la transparencia e integridad en las operaciones financieras de las empresas. Así, lo menciona Mills y Haines (2017), al referirlo como una función destinada a asegurar el cumplimiento de regulaciones tanto internas como externas, fortaleciendo con ello la confianza en las transacciones financieras, así como la razonabilidad de la información que revela sus informes financieros. Es decir, se considera que es fundamental no solo para cumplir

con las normas, sino también para garantizar la transparencia y fiabilidad en la información financiera, lo cual ayuda a fortalecer la confianza del público objetivo de una organización.

Por otra parte, y pese a la creciente importancia que ha obtenido el Compliance, recientes informes, revelan que muchas empresas enfrentan dificultades para implementar políticas efectivas de gestión de riesgos. Según la asociación, estas dificultades se agravan debido a la falta de una cultura de riesgo coherente, así como también por el desconocimiento de procedimientos de aplicación de mejores prácticas especialmente en contextos complejos y regulados.

Adentrarse, a su aplicación en el Ecuador, de acuerdo los reportes del Consejo Empresarial del Ecuador (2022) señalan que, en el país, las empresas enfrentan una creciente diversidad de riesgos, principalmente de índole legal y regulatoria, lo que exige una gestión de riesgos integral durante los últimos cinco años, para el consejo empresarial las dificultades económicas, junto con presiones financieras, políticas y sociales, han desestabilizado la estructura de negocio, incrementando la incidencia de actividades ilícitas impulsadas por la urgencia de obtener beneficios económicos inmediatos.

Lo que quiere decir, que a pesar de las dificultades las empresas Ecuatorianas, reportan voluntad significativa en el entorno empresarial de Ecuador para adoptar estrategias de Compliance en la gestión de riesgos, se destacándose además, que aproximadamente el ochenta y ocho (88%) de las organizaciones multinacionales buscan alinear los requisitos legales internacionales con su contexto local, sin embargo, el cuarenta (40%) de las medianas empresas encuentran desafíos en la implementación de estas prácticas, debido a la creciente complejidad y regulación del entorno empresarial.

Lo antes mencionado denota, en el país, que las prácticas de Compliance es cada vez más importante para las empresas, entre ellas está el Grupo Favorita Fruit, el cual opera en un entorno empresarial caracterizado por desafíos económicos, sociales y legales, donde la implementación efectiva no solo permitirá cumplir con los requisitos normativos nacionales e internacionales, sino que también ayudará a proteger la reputación y viabilidad financiera de la empresa en un largo plazo. Esta breve reseña origina esta investigación en la que su objetivo fue analizar el Compliance como procesos fundamentales para el control financiero en la gestión de riesgos del Grupo Favorita Fruit, Ecuador, con el fin de comprender de mejor manera las técnicas de control aplicadas y como el proceso de gestión de riesgos puede basarse en la norma ISO 37301:2021.

Este artículo científico se estructura en cinco secciones principales, la primera corresponde a la introducción, donde se presenta el contexto y la relevancia del tema, la segunda sección aborda un referente teórico, proporcionando un análisis detallado de los conceptos fundamentales y la revisión de la literatura pertinente relacionada con el Compliance. en la tercera sección se describe la metodología empleada en la investigación, especificando el diseño del estudio, los instrumentos utilizados y el proceso de recopilación y análisis de datos. La cuarta sección está dedicada a la presentación y discusión de resultados, donde se exponen los hallazgos más importantes contrastándolos con los resultados obtenidos en estudios previos., finalmente, la quinta sección presenta las conclusiones, donde se resumen los principales aportes del estudio, sugiriendo posibles implicaciones para la práctica empresarial y futuras investigaciones.

Fundamento teórico

Los antecedentes que fundamentan el análisis del Compliance como proceso de control financiero para la gestión de riesgos, en la investigación aplicada al Grupo Favorita Fruit, Ecuador, ofrecen una perspectiva detallada sobre estudios más recientes que han explorado la implementación de programas de Compliance en diversas entidades a nivel nacional e internacional, proporcionando con ello una comprensión integral de los beneficios y ventajas que proporciona el uso de esta herramienta.

Entre las investigaciones más relevantes se destaca la presentada por Tapias (2021), titulada “Método del Compliance en la gestión de los riesgos generados de la administración de las instituciones financieras de Barranquilla como medio preventivo” en la cual se resalta la importancia que tiene el Compliance como herramienta fundamental para prevenir riesgos en la administración financiera. Este estudio refuerza la necesidad de adoptar estrategias éticas y normativas que aseguren la sostenibilidad operativa, alineando la gestión empresarial con estándares legales y de buenas prácticas.

Este investigador evidencia la importancia de las leyes regulatorias y su impacto en la administración financiera de las instituciones; los resultados del estudio resaltan la necesidad de un control interno integral para prevenir el incumplimiento legal, estos datos son esenciales para entender las acciones correctivas que se pueden aplicar dentro del marco del Compliance en la gestión de riesgos, lo cual tiene estrecha relación con el presente trabajo.

Además, que revelan que la implementación de programas de Compliance es esencial para prevenir actos ilícitos y mejorar la imagen corporativa de las empresas, facilitando también el

control de procesos financieros, este análisis sobre la delimitación de responsabilidades e identificación de incumplimientos es fundamental en la gestión de riesgos dentro del contexto empresarial.

Ya, en el contexto ecuatoriano, se resalta la necesidad de fortalecer la cultura corporativa en la prevención de riesgos legales, así como también la importancia de desarrollar una legislación procesal adecuada; el estudio muestra resultados que proporcionan una base bibliográfica sólida para entender las funciones del Compliance y su relación con la gestión de riesgos en el entorno empresarial de Ecuador. En este orden, se destacan los desafíos en la protección de datos y la privacidad corporativa; estos hallazgos son de gran importancia para el presente estudio, ya que se constituyen como una guía para la implementación efectiva de sistemas de Compliance en el sector empresarial específicamente dentro del proceso de control financiero en la gestión de riesgos dentro del Grupo Favorita Fruit, Ecuador, permitiendo formular estrategias efectivas en el control y mitigación de riesgos dentro del grupo empresarial.

Compliance

Dentro del ámbito organizacional se refiere a la obligación de cumplir no solo con las normativas legales, sino también los principios y valores que la empresa ha adoptado voluntariamente. Según Arciniegas y Gómez (2023), el compliance implica no solo el cumplimiento de las normativas legales, sino también de los principios y valores internos adoptados voluntariamente por la empresa. Esto revela importancia de alinear las actividades operativas de las empresas con las normativas aplicables, con el fin de promover una cultura de cumplimiento que sobrepase las obligaciones legales y fomente prácticas éticas que fortalezcan la confianza y sostenibilidad organizacional.

Destacan que el Compliance no se limita solamente a evitar sanciones legales, sino que también busca gestionar riesgos derivados del incumplimiento normativo, los cuales pueden tener un impacto económico relevante, afectado con ello la reputación de la empresa dentro del mercado, según lo expuesto por los autores, este enfoque proactivo ayuda a prevenir y mitigar los riesgos de incumplimiento normativo antes de que se materialicen, protegiendo así tanto los intereses de la organización como de los clientes o beneficiarios de la misma.

Otra definición, que engloba la herramienta se refiere a la función independiente encargada de identificar, asesorar, alertar, monitorear y reportar los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, para los autores, esta función fundamental para evitar sanciones legales, pérdidas

financieras y pérdida de credibilidad, lo que ayuda a garantizar la operatividad de la empresa dentro de los parámetros legales, considerando los códigos de conducta y estándares de buenas prácticas.

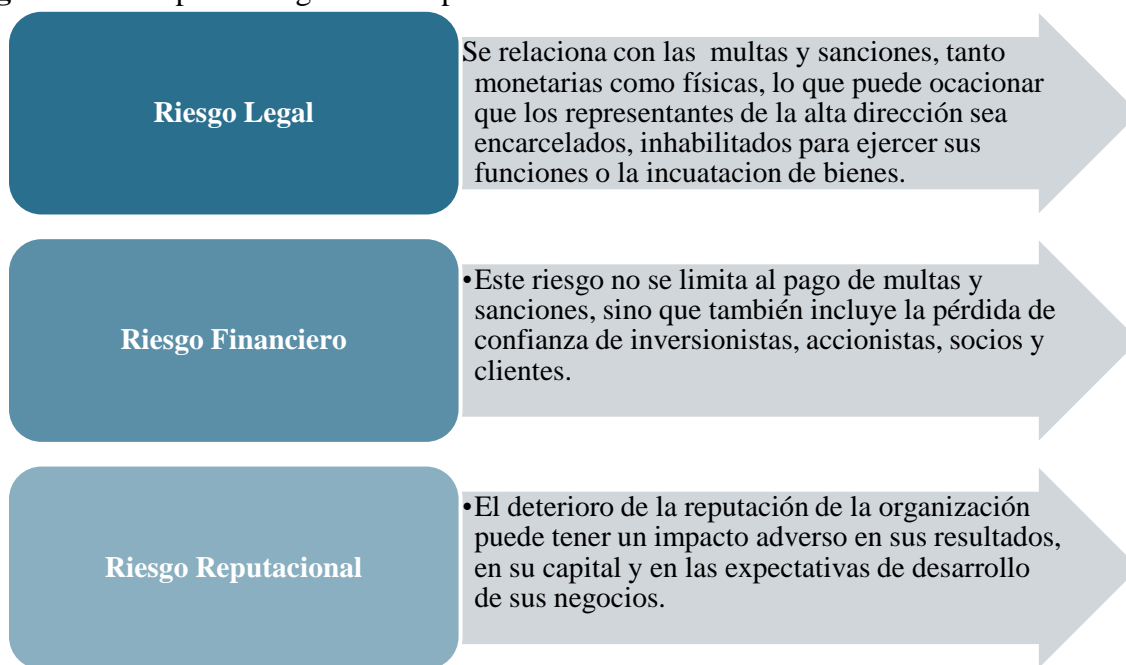
En este sentido, la implementación de un sistema de gestión de Compliance, como lo plantea la norma NTC ISO 19600 (2019), busca alinear los objetivos empresariales con los requisitos legales y normativos tanto a nivel nacional como internacional, así como también, se enfoca en regular las operaciones internas, adaptándolas a un entorno regulatorio cada vez más complejo; según la normativa este sistema permite identificar y resolver problemas de cumplimiento antes que pueda afectar la imagen y reputación de la empresa, además ayuda a preparar al grupo directivo para responder adecuadamente a las solicitudes de los organismos de control.

Por otra parte, la adopción de un sistema de gestión de Compliance incluye la identificación de responsables y la asignación de autoridades dentro de la empresa, asegurando la mitigación de los riesgos de incumplimiento a través de controles más efectivos, con el fin de fomentar la toma de conciencia entre los colaboradores y establecer mecanismos de reporte y mejora continua, tal como lo menciona la Jurado (2023), gestionar adecuadamente el riesgo de cumplimiento es necesario para evitar sanciones legales, pérdidas financieras y daños reputacionales, garantizando así la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo.

Análisis del riesgo en un sistema de gestión Compliance

El análisis del riesgo en un sistema de gestión Compliance es fundamental para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con el incumplimiento de normativas legales y regulatorias. Según Rincón y Bizcaino (2023), el riesgo de cumplimiento abarca la exposición potencial a sanciones legales, pérdidas materiales y daños a la reputación que una organización. En este sentido se considera que los riesgos de incumplimiento normativo y contractual, genera como consecuencia la pérdida de confianza en los clientes, dando lugar a prácticas corruptas, ilegales y al incumplimiento de estándares y leyes importantes para la prestación de servicios de seguimiento y control. Dentro de los principales riesgos de cumplimiento, se encuentran tres categorías clave, las cuales se detallan en la siguiente figura.

Figura 1. Principales riesgos de cumplimiento.



Nota: Adatado de World Compliance Association (2015).

De acuerdo con la figura anterior surge la necesidad de:

1. **Evaluar los Riesgos:** La evaluación de riesgos en un sistema de gestión Compliance, misma que debe basarse en las normas y requerimientos establecidos por las instituciones gubernamentales que regulan la actividad financiera Martínez (2021) es decir este proceso debe estructurarse considerando los parámetros legales establecido por el estado, iniciando desde la unidad de negocio, para luego integrarse a nivel corporativo, con el fin de proporcionar una visión global y coherente del riesgo en toda la organización.

Por otra parte, en cuanto a los delitos financieros, el proceso de evaluación de riesgos debe ser documentado considerando factores como los canales de distribución, la complejidad del modelo de negocio, el grado de cambio en el negocio y el tipo y cantidad de crecimiento del mismo; según el autor estas estas consideraciones le permitirá a los organizaciones identificar los riesgos a los que se encuentran expuestas, así como también permiten la implementación de estrategias efectivas para su mitigación.

2. **Contar con controles preventivos:** permiten mantener un programa corporativo eficaz contra los delitos financieros, por lo que la identificación y la debida diligencia sobre los clientes son factores fundamentales para evitar negociaciones riesgosas, especialmente cuando los clientes actúan como representantes en otros países.

En este sentido se considera que los programas de control preventivo contra delitos financieros ayudan a efectuar una debida diligencia sobre los clientes, evitando operaciones riesgosas, principalmente cuando los clientes son representantes de empresas internacionales, por otro lado, es necesario generar reportes en todas las líneas de negocio, que proporcionen soluciones y analicen las causas de cualquier obstáculo que pueda surgir. Para Vivar y Torres, (2023), los informes financieros son esenciales para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia y la junta directiva, promueven también la colaboración con las unidades de auditoría para garantizar un cumplimiento efectivo. En este aspecto, los informes financieros ayudan a la administración a tomar decisiones informadas, fomentando con ello la colaboración del equipo auditor, y asegurando el cumplimiento efectivo de las normativas y políticas empresariales.

3. Contar con controles de detección: están diseñados para identificar actividades sospechosas a través del monitoreo constante de clientes, empleados y terceros que operen en nombre de la empresa (Soto, 2024), de esta manera se garantiza que los clientes no cometan fraudes o incumplimientos, que los empleados cumplan con las normativas y procedimientos internos y se evita que cualquier persona o entidad, haciendo mal uso del nombre de la empresa, pueda realizar actividades de riesgo en su representación.

Por lo señalado anteriormente es importante investigar cualquier actividad inusual detectada, utilizando análisis predictivos para anticipar y prevenir fraudes, según lo establecido por el autor, esto es ejecutado espacialmente en los clientes ya que, mediante un análisis de datos históricos y actuales, la empresa puede detectar actividades inusuales, permitiendo de esta manera anticipar y prever cualquier indicio de fraude. Por estas razones el monitoreo de las actividades de todas personas relacionadas con la empresa es un componente esencial de estos controles, mismos que, deben incluir el bloqueo y la investigación oportuna de transacciones sospechosas.

Acciones Correctivas

Para promover el cumplimiento del Compliance, Benites y Choy (Benites & Choy, 2023), defienden que las acciones correctivas son fundamentales para que las organizaciones fomenten el cumplimiento normativo, ya que estas acciones requieren la implementación de políticas efectivas y sostenibles que aseguren la adherencia a las regulaciones vigentes. Bajo esta premisa se entiende que cada unidad de negocio debe establecer procedimientos claros y transparentes, definiendo responsabilidades específicas para todo el personal, lo que facilita una gestión más estructurada y comprometida con el cumplimiento.

Además, Castellano (2022) afirma que es necesario implementar programas de capacitación que capaciten a los empleados sobre las leyes y regulaciones pertinentes, así como sobre las sanciones asociadas con su incumplimiento, tanto a nivel nacional como internacional, esto ayuda a prevenir delitos como el lavado de dinero, el financiamiento del terrorismo, el tráfico de drogas, la sobrefacturación y la evasión de impuestos, fortaleciendo así la integridad y la sostenibilidad de la organización.

Para el autor la sostenibilidad organizacional se logra mediante una adecuada capacitación de los trabajadores, proporcionándole las herramientas y el conocimiento necesario para que sean capaces de identificar los diversos delitos financieros que se puede generar de manera oportuna, salvaguardado con ello la integridad de la empresa. Partiendo de las definiciones anteriores, las organizaciones deben implementar políticas efectivas y sostenibles dentro de programas que aseguren su cumplimiento. Para ello, cada unidad de negocio debe establecer procedimientos transparentes, donde las funciones y responsabilidades del personal estén claramente definidas.

En resumen, un programa de cumplimiento completo incluye no solo la claridad en las responsabilidades, sino también la creación de un ambiente organizacional que promueva la adherencia a las normas internas y externas. En este sentido, el establecer políticas efectivas permite asegurar el cumplimiento normativo, así como la creación de un entorno empresarial saludable que garantiza la ejecución de procedimientos transparentes y oportunos.

Es fundamental que las acciones correctivas incluyan programas de capacitación dirigidos a todo el personal involucrado, especialmente en lo que respecta al conocimiento de las leyes y normas aplicables a sus funciones. De acuerdo con Gonzales y Useche (2023), la capacitación es clave para que el personal esté informado sobre las sanciones y responsabilidades derivadas del incumplimiento de la normativa, abarcando tanto delitos a nivel nacional como internacional, como el lavado de dinero, financiamiento al terrorismo, tráfico de drogas, sobrefacturación, y evasión de impuestos. Esto resalta la importancia que conlleva el educar al personal sobre los riesgos y consecuencias legales que podría tener la ejecución de algún tipo de acción fraudulenta promoviendo una cultura de cumplimiento y responsabilidad dentro de la empresa para evitar graves implicaciones legales y reputacionales.

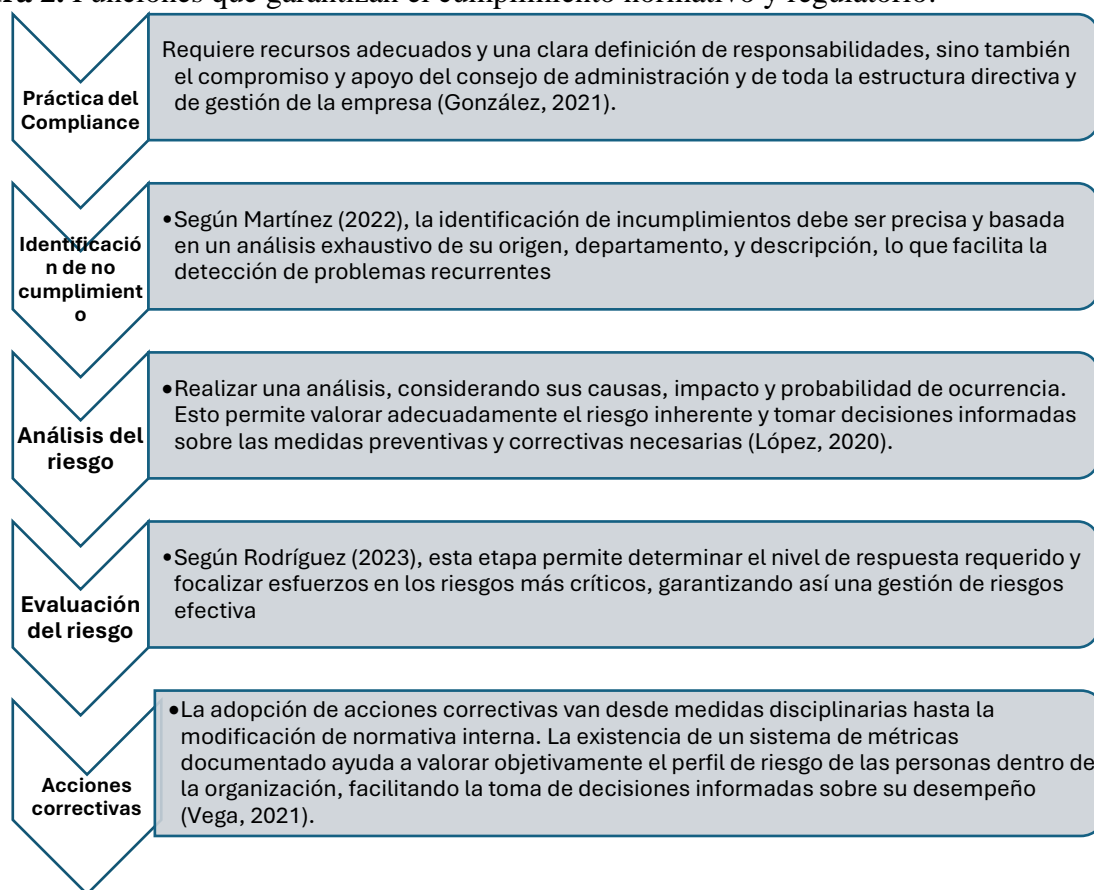
Funciones del Compliance en la Gestión de Riesgos

De acuerdo con Benites y Choy (2023), las funciones del Compliance en la gestión de riesgos se centran en la “identificación de situaciones que puedan ocasionar el incumplimiento de

una obligación legal o regulatoria, así como la vulneración de los compromisos adquiridos por las empresas” (p.17). Para el autor el identificar acciones de riesgo conlleva de proceso de un análisis minucioso del incumplimiento legal, así como del nivel de riesgo que enfrenta la organización, esto le permitirá implementar medidas que ayuden a mitigar o reducir dichos riesgos de manera efectiva.

Es decir, que las funciones del Compliance en la gestión de riesgos empresariales incluyen promocionar asesoramiento sobre las medidas apropiadas para mitigar riesgos, establecer mecanismos para detectar de manera oportuna su materialización, y corregir cualquier debilidad en los controles existentes; de acuerdo con el autor, la capacitación sobre medidas para reducir los riesgos es efectiva para garantizar el cumplimiento legal. Cuyas funciones se detallan continuación en la figura dos (2).

Figura 2. Funciones que garantizan el cumplimiento normativo y regulatorio.



Nota: Adaptado de (Arciniegas & Gómez, 2023).

La implementación de dichas funciones de Compliance en la gestión de riesgos permite prevenir el colapso de los procedimientos y asegurar un modelo de gestión efectivo y resiliente ante los riesgos identificados.

Control Financiero

El control financiero es esencial para toda entidad, ya que asegura el uso eficiente de los recursos financieros. Según Díaz (2021), este consiste en un “conjunto de procesos y herramientas que las empresas utilizan para gestionar, monitorear y evaluar sus finanzas” (p. 11), en este sentido el control financiero son herramientas que aplican las empresas para evaluar la salud financiera, mismas que les permite gestionar de forma oportuna los posibles riesgos. Por otra parte, el control financiero permite optimizar el uso de los recursos, proporcionando a la entidad una posición financiera sólida y duradera, ofreciendo información precisa y relevante para la toma de decisiones.

Por lo que, la importancia del control financiero radica en su capacidad para gestionar eficazmente los recursos, asegurando el cumplimiento normativo y la estabilidad financiera de las empresas, un sistema sólido de control financiero es esencial en la gestión de riesgos, vista como un proceso que implica la identificación, evaluación y priorización de riesgos para minimizar, monitorear y controlar la probabilidad o impacto de eventos adversos.

Por lo tanto, se entiende que la aplicación de un adecuado sistema de control financiero ayudará a las organizaciones a establecer políticas y procedimientos que aseguren tanto el cumplimiento normativo como también ayuden a optimizar la utilización de los recursos en favor del crecimiento empresarial. A lo antes mencionados se suma que la gestión de riesgos en las organizaciones es un proceso continuo y dinámico que permite a las empresas prepararse y responder eficazmente a los desafíos organizacionales que amenazan la estabilidad financiera debido al incumplimiento de normativas. Los autores resaltan que la gestión de riesgos es un proceso constante y adaptable, que ayuda a las empresas a anticipar los riesgos que puede amenazar la estabilidad financiera de las organizaciones, especialmente cuando dichos riesgos están asociados con el incumplimiento de normativas.

Por lo tanto, la continua supervisión y revisión de los riesgos, junto con las estrategias de mitigación, son esenciales para adaptarse a los cambios en el entorno y asegurar que las empresas cumplan con todas las leyes y regulaciones aplicables, evitando sanciones y multas, y fomentando la adopción de mejores prácticas en la gestión y operaciones. Esto destaca que la supervisión y revisión constante de los riesgos permite a las empresas a adaptarse al entorno regulatorio vigente además de prevenir sanciones y multas, a fin de implantar mejores prácticas en sus procesos de gestión y fortalecer la sostenibilidad y ética empresarial a largo plazo.

Así mismo, Ballesteros (2023), resalta la importancia de gestionar el riesgo a través de la implementación de sistemas de control interno, que incluyan procedimientos administrativos y contables precisos, además de políticas financieras eficientes. Estos procesos deben adaptarse a la naturaleza, escala y complejidad de los riesgos inherentes al modelo de negocio y a las actividades de la entidad, garantizando un enfoque completo y personalizado en el manejo del riesgo.

Para ello el autor agrega entre los principales aspectos a considerar en este contexto se encuentran:

1. Políticas de Procedimientos. Las políticas internas, que pueden ser motivadas por obligaciones legales o desarrollarse como controles internos voluntarios dentro del marco de Compliance, deben contener pautas claras de actuación en áreas como la prevención de conflictos de intereses, canales de denuncias, prevención de pérdidas de capital, y seguridad de la información.

2. Auditoría Interna. En el contexto de Compliance, la auditoría interna implica la revisión periódica de la documentación y comunicación del programa para detectar posibles incumplimientos o problemas en los controles establecidos.

3. Indicadores de Riesgo. Los indicadores de riesgo son herramientas de control que permiten evaluar el estado de un riesgo específico de manera periódica y constante; su determinación y el establecimiento de tolerancias son factores clave para extraer información fiable, lo que facilita la monitorización continua del riesgo y la posibilidad de tomar medidas preventivas en caso de incumplimiento.

4. Monitorización. El objetivo de la monitorización es asegurar que los controles implementados para mitigar o eliminar los riesgos estén funcionando de manera efectiva, caso contrario, se deben implementar controles adicionales o medidas correctoras.

En este sentido se entiende que el control financiero no solo asegura la estabilidad financiera y el cumplimiento normativo, sino que también fortalece la reputación de la organización al adoptar mejores prácticas en la gestión y operaciones.

Gestión de Riesgos. Enfoque en el cumplimiento y la Norma ISO 37301:2021

La gestión de riesgos es un elemento crítico para las empresas que buscan alcanzar el éxito a largo plazo. Según Fresco (2024), un marco efectivo de gestión de riesgos permite a las empresas tomar decisiones informadas, aprovechar oportunidades y construir una entidad más resiliente (p.16). Por lo antes mencionado se entiende que un marco efectivo de gestión de riesgos ayuda a

las empresas a tomar decisiones informadas, permitiendo aprovechar las oportunidades de crecimiento e incrementar su residencia, mejorando con ello su capacidad de respuesta frente a desafíos imprevistos. Por otra parte, la norma ISO 37301:2021 enfatiza la integración de la gestión de riesgos en los programas de cumplimiento, ayudando a las empresas a cumplir con sus obligaciones y gestionar los riesgos asociados. (ISO 37301:2021, p.111), esta norma se alinea con el objetivo de fomentar una cultura de integridad y responsabilidad dentro de las organizaciones, transformando a la gestión de riesgos en un componente clave para lograr el cumplimiento legal, normativo y ético.

Así también, el proceso de gestión de riesgos, tal como lo describe la ISO 37301:2021, es adaptable a diferentes tipos de organizaciones, ya sean entidades públicas, empresas privadas o asociaciones y aplicable a cualquier tipo de riesgo, independientemente de su naturaleza. Según el autor antes mencionado, la norma establece los siguientes elementos clave de este proceso:

1. Establecimiento del contexto. Esto implica identificar los factores relevantes que podrían impactar la gestión de riesgos de incumplimiento, asegurando que se determine adecuadamente el alcance del proceso de gestión de Cumplimiento.

2. Liderazgo. Esto incluye la implementación de mecanismos de defensa para los valores de la organización y la comunicación de la importancia de una gestión de Cumplimiento efectiva; el liderazgo es responsable de definir roles, responsabilidades y autoridades dentro del marco de Cumplimiento.

3. Planificación de objetivos. Las organizaciones deben planificar acciones para abordar riesgos y oportunidades, integrándolas en sus procesos de gestión, los objetivos deben ser claros, consistentes con la política de Cumplimiento, además de ser sujetos a monitoreo y actualización según sea necesario.

4. Recursos y apoyo. Las organizaciones deben asignar los recursos necesarios para el desarrollo, implementación y mejora continua del proceso de gestión de Cumplimiento, esto incluye asegurar que los responsables del desempeño en Cumplimiento sean competentes y estén adecuadamente formados.

5. Seguimiento y medición. Las organizaciones necesitan planificar, implementar y controlar los aspectos necesarios para cumplir con los requisitos de Cumplimiento, esto incluye mecanismos de seguimiento, medición, análisis y evaluación de la efectividad del sistema de gestión de Cumplimiento.

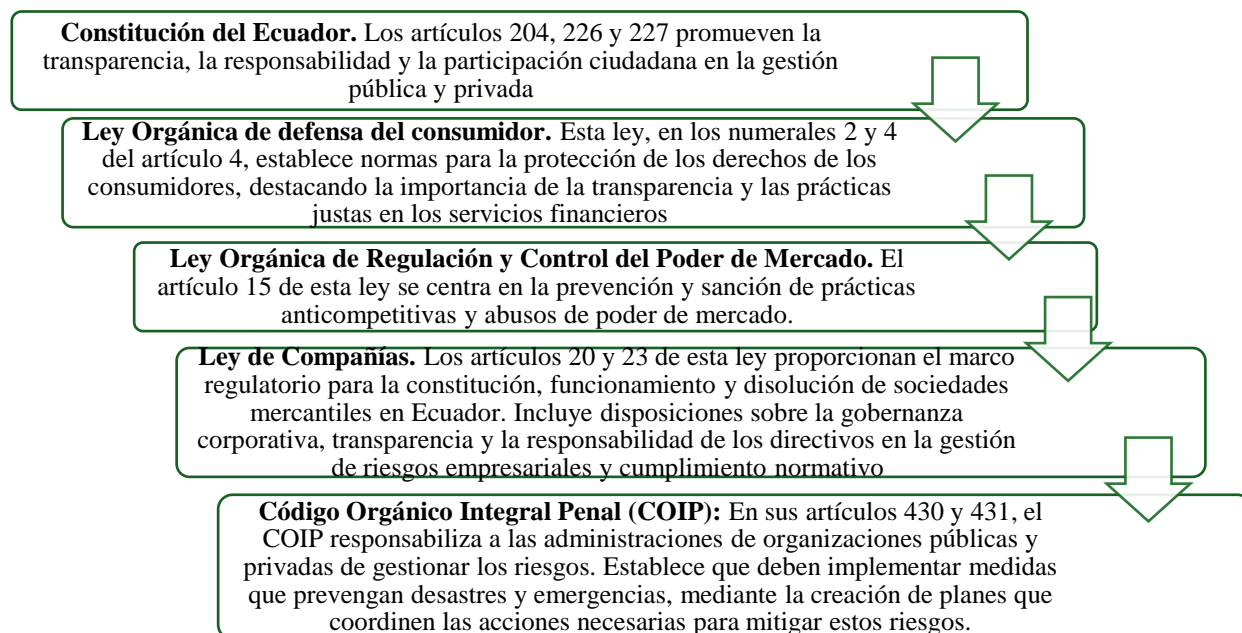
6. Mejora continua. En caso de no conformidad, las organizaciones deben tomar medidas correctivas para prevenir su recurrencia y mejorar el proceso de gestión de Cumplimiento, la mejora continua garantiza la efectividad del sistema y el logro de los objetivos organizacionales. En resumen, el fundamento teórico de este estudio proporciona un marco conceptual que respalda la investigación al integrar diversas perspectivas sobre la importancia de la gestión de riesgos en el contexto del Cumplimiento.

De lo antes detallado, se fundamenta que los elementos importantes en la gestión de cumplimiento son: el establecimiento del contexto, el liderazgo, la planificación de objetivos, la asignación de recursos, el seguimiento y la mejora continua, ya que son la base sólida para garantizar la efectividad en la gestión de riesgos. Cada uno de estos aspectos se interrelaciona para fortalecer la cultura organizacional, mitigar riesgos de incumplimiento y asegurar el logro de objetivos estratégicos, fomentando con ello el cumplimiento de normativas legales e internas, sino que, también impulsando una mejora constante, adaptada a las dinámicas del entorno empresarial.

Bases Legales para la gestión de riesgos y el Compliance en Ecuador

El análisis del Compliance como un proceso de control financiero clave para la gestión de riesgos se sustenta en un marco legal sólido. A continuación, se destacan las normativas más importantes en el contexto empresarial ecuatoriano:

Figura 3. Normativas del contexto ecuatoriano.



Metodología

La presente investigación se desarrolló dentro de un paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, lo que permitió el análisis estadístico de los datos recolectados (Barrientos, 2021). El estudio se llevó a cabo en el Grupo Favorita Fruit, Ecuador, y se realizó bajo un diseño de campo, descriptivo, no experimental y transversal, bajo los preceptos de Hernández y Sampieri,(2014), dado que los datos se recolectaron en un único momento sin manipular las variables intencionadamente. La población estuvo constituida por seis empresas del grupo empresarial, y la muestra fue censal, es decir, incluyó a todos los elementos de la población, conformada por diez individuos que ocupaban cargos relevantes en las áreas de compliance, auditoría interna, finanzas, y gerencia general. Tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Muestra de estudio.

Nro.	Razón social	Cantidad de encuestados	Cargos
1	Reybanpac	2	Especialista en compliance, Auditor interno
2	Fertisa Terminal portuario	1	Gerente general
3	Fertisa Agif Agroinsumo	2	Auditor interno, Gerente de finanzas
4	Expoplast	2	Especialista en compliance, Gerente de finanzas
5	Raylácteos	2	Auditor interno, Jefe del departamento legal
6	Aerovic C.L	1	Especialista en compliance

Nota: Tomado de la información de la Superintendencia de compañías (2024).

Para la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumento, un cuestionario estructurado de 31 ítems basados en los indicadores de cada dimensión del estudio. Las respuestas se registraron en una escala de Likert con las opciones: Sí (3), No (2), y A veces (1). El cuestionario fue sometido a validación de contenido por dos expertos en la temática y uno en metodología de investigación, quienes evaluaron la coherencia y claridad de las preguntas, asimismo, la confiabilidad del instrumento fue verificada mediante una prueba piloto aplicada a la empresa Fundación Wong, arrojando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.83, lo cual indica un alto grado de confiabilidad.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva (Mucha & Chamorro, 2021), se emplearon frecuencias absolutas y relativas para resumir las respuestas obtenidas, facilitando así la interpretación de los resultados; los hallazgos se presentaron en tablas y gráficos que reflejaron la distribución de las respuestas, lo que permitió una interpretación clara y coherente con los objetivos de la investigación.

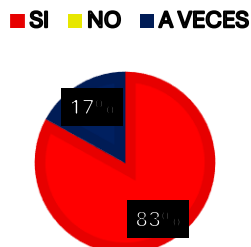
Análisis y discusión de resultados

El estudio, se llevó a cabo una minuciosa organización y análisis de los datos recolectados mediante un cuestionario dirigido a seis empresas del Grupo Favorita Fruit, Ecuador; este análisis se centró en evaluar la eficacia de Compliance como proceso de control financiero para la gestión de riesgos dentro del grupo, abordando tres dimensiones clave, funciones del Compliance en la gestión de riesgos, control financiero en la gestión de riesgos, y gestión de riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 37301:2021.

Funciones del Compliance en la gestión de riesgos

Práctica de compliance

Figura 4. Práctica del Compliance.

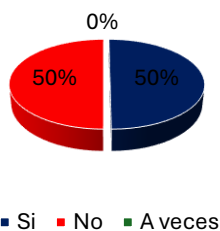


Según los resultados de la encuesta, el 83% de las respuestas indicaron que se conoce y promueve el proceso de Compliance en la gestión de riesgos. Sin embargo, solo el 50% considera que esta práctica minimiza los riesgos financieros, tal como se muestra en la siguiente figura.

Identificación de cumplimiento

Según los datos un 50% de las respuestas afirmaron que se identifican los incumplimientos jurídicos, pero la detección de riesgos regulatorios es inconsistente, con un 50% indicando que solo a veces se detectan.

Figura 5. Identificación de no Cumplimiento.

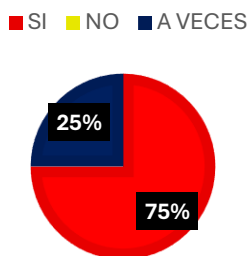


En este sentido se evidencia que, pese al compromiso de gerencia está con el Compliance, la implementación no es suficiente para reducir de manera efectiva los riesgos financieros en toda la organización, lo que sugiere una falta de consistencia en la adopción de una cultura de cumplimiento.

Análisis del riesgo

El 75% reconoce las consecuencias del incumplimiento, pero solo el 50% está seguro de cómo el no cumplimiento afecta el crecimiento operativo.

Figura 6. Análisis de riesgos

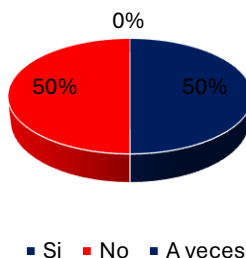


Aunque se analizan los riesgos, la falta de claridad sobre el impacto en el crecimiento operativo sugiere que no se están midiendo adecuadamente todos los aspectos críticos del riesgo.

Acciones correctivas

El 50% de las empresas aplica programas de políticas contra delitos financieros y medidas disciplinarias; sin embargo, la aplicación es inconsistente.

Figura 7. Acciones correctivas.



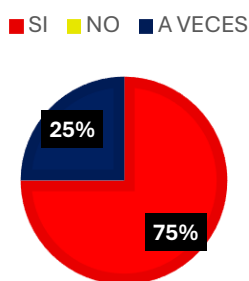
Como se puede evidenciar, la falta de aplicación sistemática de acciones correctivas y la existencia de debilidades en la cultura organizacional limitan la capacidad del grupo para corregir y prevenir incumplimientos futuros.

Análisis de la dimensión. Control financiero en la gestión de riesgos

Políticas de procedimientos

El análisis de los datos muestra que el 75% de las empresas establecen normas internas para el cumplimiento de obligaciones legales, mientras que solo el 50% aplican un código de ética a los responsables del cumplimiento de procedimientos internos.

Figura 8. Políticas de procedimientos.

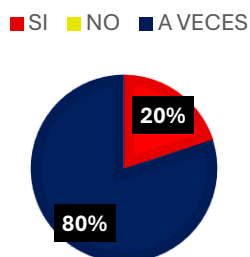


Estos resultados reflejan que, aunque existen políticas internas, no se implementan de manera uniforme ni se adhieren completamente a un código ético, lo cual es esencial para el control interno efectivo.

Indicadores de riesgo

El análisis de la siguiente figura revela que solo el 20% de las empresas utilizan indicadores de riesgo para medir el control financiero, mientras que el 80% solo lo hace a veces.

Figura 9. Indicador de riesgo.

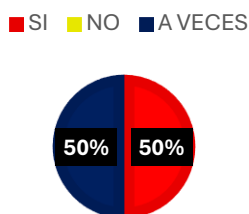


Este dato evidencia una debilidad significativa en la aplicación de herramientas clave para la medición y control de riesgos financieros, lo cual puede comprometer la capacidad de las organizaciones para gestionar estos riesgos de manera efectiva.

Monitorización

En este sentido, la figura 12 indica que el 50% de las empresas asegura el funcionamiento de controles de riesgo operativo y gestiona procesos de evaluación para la mejora continua del compliance. Sin embargo, esta monitorización se realiza solo parcialmente, lo cual puede llevar a inconsistencias en la efectividad de los controles de riesgo.

Figura 7. Monitorización.



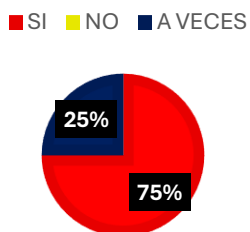
Análisis de la dimensión gestión de riesgos (ISO 37301:2021)

La dimensión gestión de riesgo se analiza a través de seis indicadores clave, establecimiento del contexto, liderazgo, planificación de objetivos, recursos y apoyo, seguimiento y medición, y mejora continua.

Establecimiento del contexto

El 75% de los encuestados afirma que la empresa considera el contexto en la gestión de riesgos legales por no cumplimiento. Sin embargo, solo el 50% gestiona efectivamente el riesgo para conocer las necesidades de las partes interesadas.

Figura 11. Establecimiento del contexto.

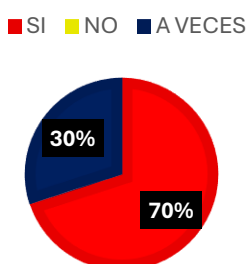


Aunque el Grupo cumple en parte con la ISO 37301:2021 al considerar el contexto, existe una falla en la gestión que impide identificar completamente las necesidades de las partes interesadas, lo que puede afectar la efectividad del Compliance.

Planificación de objetivos

De acuerdo con la encuesta, el 70% indica que la planificación de acciones necesarias para gestionar riesgos es adecuada, pero solo la mitad de las empresas logra reducir los efectos financieros indeseados.

Figura 12. Planificación de objetivos.

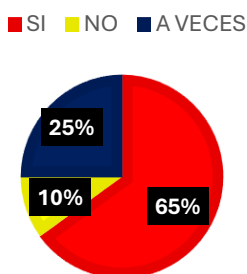


La planificación de objetivos en la gestión de riesgos no es completamente consistente en todas las empresas del grupo, lo que genera incertidumbre en la capacidad de evitar consecuencias adversas, incumpliendo parcialmente con los requisitos de la ISO 37301:2021.

Recursos y apoyo

Según los datos, el 65% de las empresas cuenta con los recursos necesarios y logra el apoyo del recurso humano para la gestión de riesgos.

Figura 13. Recursos de apoyo.

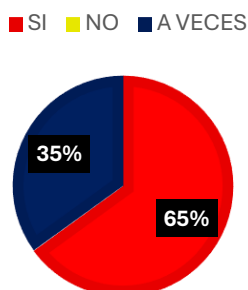


Aunque la mayoría de las empresas cumple con lo establecido en la norma respecto a los recursos y el apoyo necesario, existe una minoría que no cuenta con los recursos adecuados ni con el apoyo suficiente, lo que podría comprometer la eficacia del proceso de Compliance.

Mejora continua

El 65% de las empresas aplica acciones gerenciales para eliminar causas de no cumplimiento y logra los objetivos de Compliance en cuanto a la mejora continua.

Figura 4. Mejora continua.



Aunque la mayoría de las empresas aplica la mejora continua, hay un 35% que no lo hace consistentemente, lo cual contradice los principios de la ISO 37301:2021 y podría resultar en reincidencias de no conformidad.

Discusión de resultados

La gestión de riesgos, según la norma ISO 37301:2021, es un elemento crítico para garantizar el cumplimiento normativo y la sostenibilidad organizacional, en este estudio, se observó que el 75% de las empresas considera el contexto en la gestión de riesgos legales, lo que es un indicador positivo de alineación con los estándares internacionales. Sin embargo, solo el 50% de las organizaciones gestiona efectivamente las necesidades de las partes interesadas, lo que sugiere una desconexión significativa, en este sentido Calderón (2020), afirma que entender las expectativas de las partes interesadas es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de cumplimiento, ya que el incumplimiento de estas puede acarrear consecuencias legales y reputacionales.

En cuanto al liderazgo, los resultados revelan que un 90% de las empresas reporta un liderazgo activo en la promoción de políticas de cumplimiento, esta tendencia es consistente con la literatura, que subraya que un liderazgo fuerte es esencial para cultivar una cultura de cumplimiento (Cadena, 2022). Sin embargo, las deficiencias observadas en algunas empresas apuntan a la necesidad de fortalecer el liderazgo a través de la formación y el compromiso continuo, tal como lo enfatiza Castro (2022) en su análisis sobre la importancia de un liderazgo efectivo en la gestión de riesgos.

Respecto a la planificación de objetivos, solo el 50% de las empresas planifica acciones para abordar los riesgos financieros, este hallazgo contrasta con las recomendaciones de la norma, que subraya que una planificación adecuada es crucial para anticipar y mitigar riesgos (Gruppo IMQ, 2019); la falta de una planificación robusta puede crear incertidumbre y aumentar la vulnerabilidad ante situaciones adversas, como lo sugieren los estudios de Chávez (2024), quien destaca que la planificación estratégica es un pilar en la gestión del riesgo.

En términos de recursos y apoyo, un 65% de las empresas reporta contar con los recursos necesarios para el desarrollo del proceso de compliance, aunque se evidencian carencias en algunas áreas; la norma ISO 37301:2021 establece claramente que las organizaciones deben proporcionar recursos adecuados para el cumplimiento efectivo (Fresco et al., 2024). De igual forma se señala que el apoyo del personal es vital para el éxito del compliance (Chávez, 2024), por lo tanto, es fundamental que las organizaciones evalúen continuamente sus recursos y fomenten una cultura de apoyo entre todos los colaboradores.

En cuanto al seguimiento y medición de la gestión de riesgos es otra área crítica, con solo el 50% de las empresas estableciendo controles para medir el cumplimiento, la literatura enfatiza que los mecanismos de seguimiento son esenciales para evaluar el desempeño (Díaz Torres, 2021). La ausencia de estos controles puede resultar en la incapacidad de identificar áreas de mejora y, en última instancia, en un incumplimiento de las obligaciones normativas.

Finalmente, el 65% de las empresas aplica acciones gerenciales para eliminar causas de incumplimiento, aunque no todas implementan un enfoque de mejora continua, esto es preocupante, ya que la norma ISO 37301:2021 establece que, ante cualquier no conformidad, las organizaciones deben tomar medidas para corregirla y evitar su recurrencia la falta de un enfoque sistemático hacia la mejora continua puede comprometer la efectividad del compliance a largo plazo, como advierten Díaz (2021), quien destaca que las organizaciones deben cultivar un ciclo de mejora constante para garantizar su sostenibilidad y cumplimiento.

Conclusión

Inicialmente, se constató la existencia de un programa de Compliance en el Grupo Favorita Fruit; sin embargo, hay deficiencias en la identificación del marco legal regulador, lo que afecta el crecimiento operativo y dificulta la implementación de medidas preventivas y correctivas. Por otra parte, las políticas de procedimientos no se aplican adecuadamente en todas las empresas del grupo, lo que incrementa el riesgo de incumplimiento legal; el código de ética no se integra

plenamente en los procesos internos, perjudicando la eficacia de los controles de riesgos operativos.

Aunque se considera el contexto para gestionar riesgos legales, no se logra identificar completamente las necesidades de las partes interesadas, no obstante, se cuenta con un liderazgo comprometido que promueve valores y planificación de objetivos para minimizar riesgos financieros. Finalmente, se evidenció que existen serias debilidades en la identificación de no cumplimientos normativos, afectando la evaluación de riesgos y la implementación de acciones correctivas, obstaculizando con ello el liderazgo en el cumplimiento de los objetivos del programa de Compliance.

Referencias

- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2023). *Boletín de Prensa INEN No.90_DC_2023*.
<https://www.normalizacion.gob.ec/2023/>
- Aceituno, M. (2024). La prevención de riesgos laborales en el compliance y en el sistema interno de información y la responsabilidad penal de las empresas. *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona*, 1(1). <https://doi.org/https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/210100>
- Arciniegas, G., & Gómez, A. (2023). Efectos de la aplicación del compliance en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Colombia: análisis de beneficios y desafíos. *MLS Law and International Politics*, 2(2). <https://doi.org/https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/2292>
- Ballesteros, J., Santos, A., & Naval, V. (2023). Responsabilidad De Las Personas Jurídicas Y Compliance Angloiberoamericano. *Revista de Derecho UNED*(32).
<https://doi.org/https://www.proquest.com/openview/7cb153ab28457fcd3844b2269808fcd6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1596356>
- Barrientos, E. V. (2021). Contemporaneidad de las corrientes del pensamiento en los paradigmas de investigación. *Aglala*, 12(1).
<https://doi.org/https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2128>
- Benites, O., & Choy, E. (2023). Programas Compliance Y La Gestión Financiera En Las Empresas Del Sector Construcción. *Alternativa Financiera*, 14(1).
<https://doi.org/https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/issue/view/348>
- Cadena, P. A. (2022). Modelo operativo de prevención y control de fraude en un programa de lealtad, que permita una experiencia acorde con el segmento de mercado y hábitos

- cotidiano de los clientes. *Externado*, 1(1).
<https://doi.org/https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/1d12879b-5861-4bd3-a375-a2e4ecb61541>
- Castellanos, W. (2022). Propuesta metodológica para el cálculo de la tasa de interceptación en el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en Colombia. *Colecciones documentales*, 1(1).
<https://doi.org/https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/806c2fa2-8042-440b-9f67-286d351780b4>
- Castro, J. C. (2022). Implementación de sistemas de cumplimiento (compliance) para PYMES en el Ecuador. *Maestría Profesional en Derecho de la Empresa*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9067>
- Chávez, J. J. (2024). Evaluación del control interno contable en la Empresa Ote S. A. de la ciudad de Babahoyo en el periodo 2023. *Universidad Técnica de Babahoyo*, 1(1).
<https://doi.org/http://190.15.129.146/handle/49000/17151>
- Consejo Empresarial del Ecuador . (2022). *Ecuador será sede del evento empresarial más importante entre China y los países de América Latina y el Caribe*.
<https://www.produccion.gob.ec/ecuador-sera-sede-del-evento-empresarial-mas-importante-entre-china-y-los-paises-de-america-latina-y-el-caribe/#:~:text=La%20XV%20Cumbre%20Empresarial%20China,exportadores%2C%20importadores%2C%20inversionistas%2C%20entre>
- Díaz Torres, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 2(4).
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5810694>
- Figuroa, W., & Solano, Y. (2022). Análisis de la gestión financiera y su contribución en la productividad de las PYMES del sector comercial en Colombia. *Fundación Universitaria Del Area Andina*, 1(1).
<https://doi.org/https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/8c1072a1-3869-48a2-89f0-e1db06f2c96f/content>
- Fresco, A., Torrico, C., Pérez, F., & Linera, J. (2024). LA ISO 31050 Y EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS. Nuevas estrategias para el sector asegurador. *EALDE Business School*, 1(1).
<https://doi.org/https://prod-site->

downloads.totalrisk.com.br/20240124_ISO_31050_futuro_gestion_riesgos_sector_asegurador.pdf

González, F. (2019). *Compliance en el tercer sector. Cuarta Edición. Costa Rica. Editorial Thomson Reuters Aranzadi. Aranzadi.*

<https://doi.org/https://www.marcialpons.es/libros/compliance-en-el-tercer-sector/9788413080116/>

Gonzalez, S. V., & Useche, T. L. (2023). Manual De Cumplimiento Tributario Para Reducir Riesgos De Sanciones En La Empresa Centro Visual, Ubicada En Vélez Santander. *Repositorio Institucional RI-UTS, 1(1).*

<https://doi.org/http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/15926>

Grupo Holding Favorita Fruit Company. (2024). *Soluciones integrales que crean valor.* <https://favoritafruitcompany.com/>

Gruppo IMQ. (2019). La norma ISO 19600:2015- COMPLIANCE. *IMQ Iberica, 1(1).* https://doi.org/https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ponencias_jt161111_compliance/es_def/adjuntos/ponencia_alejandro_garcia_compliance.pdf

Jurado, E. (2023). ALTERNATIVA FINANCIERA. *Alternativa Financiera, 14.* <https://doi.org/https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/issue/view/348/67>

Hernández, R y Sampieri, R(2014)Metodología de la Investigación(6ta edición). McGraw-Hill.

Martínez, Y. (2021). Compliance Fiscal Y Responsabilidad Por Ilicitos Tributarios. *Crónica Tributaria(179).*

https://doi.org/https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/116451/1/Martinez-Munoz_2021_CronicaTributaria.pdf

Mendivil, Y., & Erro, F. (2021). El control interno como factor determinante de la eficacia en los empleados de empresa maquiladora. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera, 36(14).*

<https://doi.org/https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/405>

Mills, A., & Haines, P. (2017). *Compliance: La guía gerencial práctica de identificación, análisis y evaluación de riesgos. Distrito federal México. Editorial Aranzadi, S.A.U.* <https://doi.org/https://libreriabosch.com/libro/34066/libreriabosch.com>

- Mucha, L. F., & Chamorro, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1). <https://doi.org/http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/253e>
- Ordóñez, D. A. (2022). Maestría Profesional en Derecho de la Empresa. *El sistema de Compliance Penal Corporativo para la determinación de las conductas contrarias a derecho susceptibles de responsabilidad penal empresarial*. Ecuador: Universidad Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8758/1/T3836-MC-Ordenez-El%20sistema.pdf>
- Perez, D. (2024). Diagnóstico sobre la aplicación del compliance en la empresa Protalent S.A.C. en el distrito de Cajamarca 2023. Propuesta de un programa de compliance. *Universidad Nacional de Cajamarca*, 1(1). <https://doi.org/http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/7020>
- Rincon, M., & Bizcaino, J. (2023). Implementación y optimización de mejoras continuas en la seguridad vial y salud laboral de transportes e inversiones JOANKA S.A.S. *Universidad Santo Tomás*, 1(1). <https://doi.org/https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/56551/2024mariarincon.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Rios, F. (2022). *Programas Compliance y la gestión financiera en las empresas del sector construcción de Bogotá*. Colombia: Universidad de Medellín. <https://doi.org/https://repository.udem.edu.co/handle/>
- Soto, J. (2024). Sistema de prevención y detección de ataques para corredor empresarial S.A. *Universidad Nacional Abierta Y A Distancia – UNAD*, 1(1). <https://doi.org/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/63435/jrsoto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tapias, M. (junio de 2021). *Método del Compliance en la gestión de los riesgos generados de la administración de las instituciones financieras de Barranquilla como medio preventivo*. Baranquilla, Colombia: Universidad del Rosario. Disponible.
- Tiburcio, F., & Castro, D. (2024). Compliance anticorrupción y la responsabilidad civil en la gerencia de recursos humanos en las empresas de seguridad privadas Lima 2022. *Universidad Privada San Juan Bautista*, 1(1).

<https://doi.org/https://repositorio.upsjb.edu.pe/item/6dd6abd2-0a98-465d-baa8-a8baf4cec5cf>

Vaudo, L. (2022). Cumplimiento organizacional y autorregulación normativa empresarial. Especial referencia a las instituciones del sistema financiero venezolano. *Artículo científico de la Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia*(19). https://doi.org/https://rvlj.com.ve/?page_id=2652.

Vivar, Y., & Torres, M. (2023). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas* , 7(1). <https://doi.org/https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/710>

Word Compliance Association . (2023). *Disponible Calendario de Certificación Profesional 2024*. <https://www.worldcomplianceassociation.com/4448/noticia-disponible-calendario-de-certificacion-profesional-2024.html>

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PASADO, PRESENTE Y FUTURO PARA LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: PAST, PRESENT AND FUTURE FOR PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

Recibido: 10-09-2024

Aceptado: 15-10-2024

Francisco J. Alarcón García¹

 <https://orcid.org/0009-0008-2905-1895>

Resumen

La arquitectura evolutiva y conceptual del Desarrollo Organizacional (DO) se constituye en escenario de posibilidades fácticas y lugar para la reflexión en la toma de decisiones en el ámbito corporativo, por cuanto permite el análisis de los elementos que fundamentan la acción administrativa y gerencial, así como los mecanismos estratégicos consustanciados con el progreso de las organizaciones. En tal sentido, el presente ensayo se propone como objetivo explorar el concepto de desarrollo organizacional, a través de un recorrido histórico de las etapas y las teorías que han marcado su evolución e impactado en las organizaciones en el devenir del tiempo, para lo cual se ha planteado asumir su abordaje a través de un recorrido secuencial que analiza y describe las teorías del desarrollo organizacional partiendo de las propuestas clásicas (1950), neoclásicas (1950-1990), organizaciones caórdicas, las organizaciones azules y las organizaciones disruptivas, considerando también el entramado deontológico circunscrito a la cultura organizacional y los influjos de la Inteligencia Artificial en los contextos globales. Las conclusiones permiten señalar que el DO de la postmodernidad ha combinado tecnología, talento humano y estrategias para dar respuestas cónsonas con las realidades y problemáticas del contexto convulso de la era digital, teniendo que construir una cultura ética que articule la responsabilidad empresarial con las demandas del momento histórico del presente y del futuro.

Descriptor: arquitectura evolutiva y conceptual; cultura ética; desarrollo organizacional; recorrido histórico.

Abstract

The evolutionary and conceptual architecture of Organizational Development (OD) constitutes a scenario of factual possibilities and a place for reflection in decision-making in the corporate sphere, as it allows the analysis of the elements that underpin administrative and managerial action, as well as the strategic mechanisms consistent with the progress of organizations. In this sense, the objective of this essay is to explore the concept of organizational development, through a historical tour of the stages and theories that have marked its evolution and impacted organizations over time, for which has proposed taking its approach through a sequential journey that analyzes and describes the theories of organizational development based on the classical (1950), neoclassical (1950-1990) proposals, chaordic organizations, blue organizations and disruptive organizations, also considering the deontological framework limited to organizational culture and the influences of Artificial Intelligence in global contexts. The conclusions allow us to point out that the OD of postmodernity has combined technology, human talent and strategies to provide responses consistent with the realities and problems of the turbulent context of the digital age, having to build

¹ Doctor en educación. Universidad Yacambú. alarcongjf0503@gmail.com

an ethical culture that articulates business responsibility with the demands of the historical moment of the present and the future.

Descriptors: evolutionary and conceptual architecture; ethical culture; organizational development; historical journey.

A manera de introducción

Un sistema organizacional históricamente se ha asumido como un producto corporativo que bebe de la fuente de lo estratégico para su asunción como constructo que permite la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de un estamento institucional o empresarial. Sin dicho sistema, la ejecución de las ideas y proyectos para atender las realidades y problemáticas sería un completo caos, pues su no consideración llevaría a la improvisación y con ello al manejo irresponsable de los bienes, insumos y recursos de la administración. De allí, su valor como mecanismo de gestión en la gobernanza de una organización, ya sea a nivel de gerencia de un Estado, instancias públicas o corporaciones.

En ese sentido, el escenario que ofrece su edificación como entramado complejo de relaciones operacionales que se emprenden desde y para la organización, requiere de una sustentación que permita visibilizarla como matriz para la gestión de todo cuanto alberga su sistema de gerencia. En razón de ello, por medio de estas líneas se procura el acercamiento al concepto de desarrollo organizacional (DO), a través de un recorrido histórico de las etapas y las teorías que han marcado su evolución e impactado en las organizaciones en el devenir del tiempo, así como de los elementos que fundamentan la acción administrativa y gerencial de esta instancia y los mecanismos estratégicos acordes con los intereses naturales de la corporación.

Entonces, es preciso advertir que en el mundo empresarial actual, en la búsqueda de la excelencia y del crecimiento corporativo, el desarrollo organizacional surge como una disciplina clave para potenciar el funcionamiento, la efectividad y el éxito sostenible de las organizaciones, siendo éste un proceso planificado y sistemático que busca optimizar el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones a través de estrategias y prácticas concebidas con sentido de orden, enfocándose en el progreso del talento humano, la mejora de los procesos y la transformación del clima laboral, alineando los objetivos organizacionales con las aspiraciones de sus colaboradores.

Este ensayo tiene como objetivo general explorar el concepto de desarrollo organizacional, a través de un recorrido histórico de las etapas y las teorías que han marcado su evolución e impactado en las organizaciones en el devenir del tiempo, y con base en ello, proyectar al futuro

para las organizaciones públicas y privadas. En atención a tal iniciativa, se toman como base dos lecturas relevantes:

- Evolución histórica del desarrollo organizacional (D.R. © Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey | México, 2012)
- Las organizaciones como pilar fundamental para el desarrollo organizacional desde las eras: clásica, neoclásica y de la información (Metrópolis, revista de estudios globales universitarios, Vol. 01, N° 2, 2020)

El desarrollo del ensayo se presenta a través de apartados que permiten hacer el recorrido secuencial, en el cual se abordan las teorías clásicas (1950), neoclásicas (1950-1990), organizaciones caólicas, las organizaciones azules y las organizaciones disruptivas, haciendo una descripción con sustento en las voces de los autores de las teorías en las que se conceptualiza y analiza el desarrollo organizacional, precisando su impacto para las organizaciones en la actualidad, luego, se hace un abordaje de la deontología y sus incidencias en la cultura organizacional y finalmente, se cierra el recorrido con una visión proyectiva del desarrollo organizacional en los contextos globales, considerando a la inteligencia artificial (IA) como la base de este nuevo paradigma que revoluciona el desarrollo de las organizaciones.

Desarrollo

Las raíces del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional se define como un campo de estudio y una disciplina que busca optimizar el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones, a través de la gestión del cambio y el desarrollo del talento humano, mediante procesos planificados y continuos que involucran todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores de base. Se caracteriza por tener un enfoque holístico, considerando la organización como un sistema complejo en el que interactúan diversos elementos, como la estructura, la cultura, la tecnología, los procedimientos y, por supuesto, las personas. En este sentido, el DO busca crear un ambiente laboral favorable que potencie el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores, por un lado y, por otro, la eficacia de la corporación en términos de alcance de sus propósitos fundacionales y contextuales.

El progreso del DO ha estado marcado por la evolución de las teorías administrativas y organizacionales, teniendo sus raíces en el movimiento de relaciones humanas de la década de 1930, el cual enfatizó la importancia de comprender y gestionar el comportamiento humano dentro

de las organizaciones. A partir de allí, el DO ha evolucionado a través de diferentes etapas, cada una marcada por enfoques y teorías específicas, entre las que resaltan:

Etapa Clásica (1950): Estuvo enfocada en la eficiencia y la estructura formal de las organizaciones, centrándose en la estructura formal, la división del trabajo y en la optimización de los procesos productivos para reducir al mínimo los tiempos improductivos y maximizar la utilización de los recursos. Representada por autores como Taylor y Fayol, en cuyo contexto de surgimiento y ejecución, el DO se limitaba a la aplicación de técnicas de ingeniería industrial y psicología industrial para mejorar la productividad individual y grupal.

Etapa Neoclásica (1950-1990): En este período, el enfoque amplió la perspectiva hacia las relaciones humanas y la motivación, surgiendo teorías como la de las relaciones humanas de Mayo, la teoría X e Y de McGregor y la teoría de la motivación de Herzberg. El DO comenzó a dirigir su atención a mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y el clima laboral, reconociendo la importancia de la motivación y el liderazgo para el desempeño organizacional.

Etapa de las Organizaciones Caórdicas (Década de 1990): Surge en un contexto marcado por la globalización, la aceleración del cambio tecnológico y la creciente incertidumbre. Propuestas por autores como Hock y Wheatley, desafían la visión tradicional de las organizaciones como estructuras rígidas y jerárquicas, reconociendo la complejidad y el dinamismo del entorno, enfatizando la adaptación y el aprendizaje continuo. También, esta perspectiva organizacional fomentó la innovación, la creatividad y la cooperación entre los colaboradores. Se destacan la teoría del caos y la teoría de la complejidad. En sus predios conceptuales y operativos, las organizaciones tradicionales -con sus estructuras jerárquicas y procesos burocráticos- se veían cada vez más complicadas para adaptarse y responder a las demandas del mercado.

Etapa de las Organizaciones Azules (Siglo XXI): Nace en un panorama signado por la globalización, la revolución tecnológica y la creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad. En su marco accionario, las organizaciones tradicionales que se miden en "océanos rojos" de alta competencia y con bajos márgenes de ganancia, necesitaban encontrar nuevas formas de navegar hacia "océanos azules" de oportunidades sin competencia.

Esta perspectiva teórica promueve la creación, la inventiva, la colaboración y la sostenibilidad, enarbolando conceptos como la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Descritas por Chan Kim y Mauborgne en su libro "Blue Ocean Strategy", se caracterizan por crear valor único para sus clientes y diferenciarse de la

competencia. Es por ello que el DO juega un papel crucial en este proceso, ya que impulsa la innovación, la creatividad y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

Etapas de las Organizaciones Disruptivas: Han emergido como agentes de cambio tecnológico, desafiando los modelos tradicionales de negocio y redefiniendo el éxito empresarial. Representan un nuevo paradigma en el DO en el que las organizaciones presentan características únicas que las distinguen y las convierten en referentes de innovación y transformación. Por lo que, están en la búsqueda de una constante evolución, proponiendo un modelo de organización centrado en la disrupción, la consideración de los contextos convulsos y la inmediatez de su producción. En la actualidad, con el apoyo del DO, están liderando el camino hacia un futuro más adaptable, sostenible y exitoso.

Teorías que sustentan el desarrollo organizacional

El DO se nutre de diversas teorías que aportan diferentes perspectivas sobre el funcionamiento y la gestión de las organizaciones. Entre las más relevantes se pueden mencionar:

1. Teoría de sistemas: respaldada por Bertalanffy (1968), considerado el padre de la teoría general de sistemas y Simon (1969), quien desarrolló el concepto de organizaciones como sistemas complejos.

- Concepto central: Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno.
- Implicaciones para el DO: Enfoque holístico que considera las interdependencias entre las partes de la organización y su entorno.

2. Teoría de la contingencia: respaldada por Henderson (1963), pionero en la aplicación de la teoría de la contingencia a las organizaciones y Fiedler (1967), quien desarrolló el modelo de liderazgo situacional.

- Concepto central: Las estrategias y estructuras organizacionales deben adaptarse a las condiciones del entorno.
- Implicaciones para el DO: Importancia del diagnóstico y la evaluación para determinar las estrategias y enfoques de DO más adecuados.

3. Teoría del desarrollo humano: Representada por Lewin (1947), considerado el padre de la psicología social moderna y pionero en el desarrollo organizacional y Rogers (1964), quien desarrolló el enfoque centrado en la persona para el desarrollo personal.

- Concepto central: Los individuos tienen un potencial de crecimiento y aprendizaje que puede ser aprovechado por las organizaciones.

- Implicaciones para el DO: Enfoque en el desarrollo de las capacidades y habilidades del talento humano.

4. Teoría del cambio organizacional: Lewin (1951), también destacado por sus contribuciones a la teoría del cambio organizacional reconocido por su modelo de las ocho etapas del cambio.

- Concepto central: El cambio es un proceso complejo que requiere herramientas y modelos para su gestión efectiva.
- Implicaciones para el DO: Provisión de herramientas y metodologías para gestionar el cambio de manera planeada y participativa.

Tal como puede apreciarse, el conjunto de estas teorías ofrece un marco conceptual y arquitectónico sólido para el DO, permitiendo a las organizaciones comprender su funcionamiento interno y su interacción con el entorno, adaptarse a los cambios dinámicos de los contextos y las demandas del mercado, aprovechar el potencial de su talento humano para impulsar la innovación y el crecimiento, así como gestionar el cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando el compromiso de los colaboradores. De allí que, el éxito del DO radica en la integración de estas perspectivas, creando una sinergia que permite a las organizaciones navegar por un entorno complejo y alcanzar sus objetivos de manera sostenible.

El desarrollo organizacional en el contexto empresarial actual

El desarrollo organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades y dinámicas del mundo empresarial, tanto público como privado, siendo sus contribuciones significativas, impulsando cambios sustanciales en los negocios y servicios. En la actualidad, la competitividad exige más que tecnología o cambios estructurales. Se requieren entidades flexibles con individuos que aprendan rápido y de forma permanente, colaboren de manera activa en todos los niveles y basen sus decisiones en la confianza del equipo, con una información fluida y transparente para superar a la competencia, dejando atrás el secretismo y valorando el conocimiento y los datos como motores del cambio organizacional.

Al respecto, Ulrich *et al* (2009), señalan que “el desarrollo organizacional debe enfocarse en crear una propuesta de valor para la gestión de recursos humanos que impulse la competitividad organizacional a través del desarrollo de las capacidades y el talento humano”. (p. 23). Ante este panorama, el DO debe centrarse en el recurso intelectual como agente de cambio, utilizando valores como la delegación, la comunicación abierta, la participación, la colaboración y el

aprendizaje continuo, combinado con mecanismos de diagnóstico y pronóstico, para iniciar un camino hacia la transformación. Para ello, es fundamental comprender cuáles conocimientos promueven la participación en los cambios y si son útiles para el DO, lo que implica apropiarse de las innovaciones de la postmodernidad, identificar enfoques paradigmáticos positivos para el DO y evaluarlos para definir sus beneficios para cada organización. De esta manera, se estará asistiendo a una transformación en la forma de pensar, percibir, valorar y accionar para la construcción de un nuevo paradigma para la evolución del DO.

En este mismo orden de ideas, Wheeler y Wilson (2013), plantean que “el desarrollo organizacional debe contar con un enfoque sistemático y planificado para gestionar el cambio organizacional, minimizando la resistencia y maximizando la aceptación por parte de los colaboradores.” (p. 142). Por esta razón, en el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, el DO se posiciona como una herramienta fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones, en lo que las empresas que lo adopten, como un enfoque estratégico, pueden obtener diversos beneficios, tales como:

- Mayor productividad y eficiencia: un ambiente laboral favorable y colaboradores comprometidos impulsan el rendimiento individual y organizacional.
- Mejoramiento del clima laboral: la gestión efectiva del cambio, la comunicación abierta y la resolución de conflictos contribuyen a un clima laboral positivo y motivador.
- Mayor capacidad de adaptación al cambio: las organizaciones que fomentan la innovación y la creatividad son más capaces de enfrentar los desafíos.

Se puede decir entonces, que el desarrollo organizacional en el contexto empresarial actual se caracteriza por su enfoque estratégico, su énfasis en el desarrollo del talento humano, la gestión del cambio organizacional y el liderazgo del CHRO. Estas características permiten a las organizaciones adaptarse a las demandas del entorno, impulsar la innovación y alcanzar sus objetivos de manera sostenible.

Hacia un análisis comparativo entre teorías y enfoques del desarrollo organizacional

La riqueza del DO reside en la diversidad de teorías y enfoques que lo componen. Pero, además, en su constitución entran en juego la gestión organizacional en términos de dirección de políticas administrativas y operativas, el diseño de su estructura constitutiva y la formulación de la imagen corporativa; todo lo cual se convierte en punto de inflexión con el que las corporaciones asumen posturas que les permiten el alcance de sus propósitos organizacionales de manera óptima,

eficiente y efectiva, por cuanto son pilares fundamentales en los debates que se tienen pendientes en aras de contribuir a la verdadera transformación de la esencia de las instituciones y configuran las respuestas a las que están llamadas todas las organizaciones, en correspondencia con su misión primaria, que es la proposición de soluciones a las necesidades de un mercado en particular y de la sociedad en general. Por ello, en procura de compendiar los diversos enfoques del DO, a continuación, se presenta un análisis comparativo entre algunas de sus principales perspectivas:

Tabla 1. Enfoques del desarrollo organizacional: Perspectivas.

Teoría/Enfoque	Énfasis	Características principales	Impacto en las organizaciones
Administración científica	Eficiencia	División del trabajo Estandarización Supervisión	Aumento de la productividad. Reducción de costos.
Administración por principios	Estructura formal	Principios universales Unidad de mando Autoridad Responsabilidad	Mayor orden y control en las organizaciones.
Relaciones humanas	Relaciones humanas, motivación	Comunicación, Trabajo en equipo Factores psicosociales	Mejora del clima laboral. Mayor satisfacción de los colaboradores
Teoría X e Y	Supuestos sobre la naturaleza humana	Estilo de liderazgo acorde a la visión de la naturaleza humana	Mayor motivación y compromiso de los colaboradores según el estilo de liderazgo
Motivación de Herzberg	Factores de motivación e higiene	Jerarquía de necesidades Factores higiénicos vs. Motivacionales	Satisfacción de las necesidades de los colaboradores para aumentar la motivación.
Caos	Adaptación, imprevisibilidad	Principios del caos Sistemas dinámicos	Mayor capacidad para adaptarse a cambios repentinos e inesperados.
Complejidad	Interconexiones, relaciones entre componentes	Enfoque holístico Sistemas complejos	Comprensión más profunda del funcionamiento de las organizaciones como sistemas complejos.
Organizaciones Azules	Innovación, colaboración, sostenibilidad	Inteligencia emocional Liderazgo transformacional Gestión del conocimiento	Mayor capacidad de innovación, colaboración y sostenibilidad.
Organizaciones Disruptivas	Desafío al status quo, innovación, cambio	Cultura de cambio Creatividad Tecnología	Transformación radical de los modelos de negocio y la industria.

Fuente: El autor (2024).

Tabla 2. Matriz comparativa de fortalezas y debilidades de las etapas o teorías del desarrollo organizacional.

Teoría/Etapas	Énfasis	Fortalezas	Debilidades
Administración científica	Eficiencia, productividad	Enfoque sistemático, resultados medibles	Visión limitada del factor humano, enfoque rígido
Relaciones humanas	Motivación, satisfacción laboral	Mejora del clima organizacional, compromiso del talento humano	Enfoque poco estructurado, potencial para la manipulación
Teoría del caos	Adaptación, aprendizaje continuo	Enfoque flexible y dinámico, capacidad para responder a la incertidumbre	Dificultad para predecir y controlar el cambio
Organizaciones Azules	Innovación, colaboración, sostenibilidad	Enfoque humano y centrado en el valor, creación de un ambiente positivo	Requiere un cambio cultural profundo, puede ser difícil de implementar
Organizaciones Disruptivas	Desafío al status quo, innovación, cuestionamiento de ideas.	Cultura de cambio, adaptabilidad, aprovechamiento de la tecnología	Riesgo de fracaso, alta incertidumbre, logros a corto plazo, resistencia al cambio

Fuente: El autor (2024).

Impacto del desarrollo organizacional en las organizaciones

El desarrollo organizacional tiene un impacto significativo y multifacético en las organizaciones, actuando como un catalizador para el éxito en diversos aspectos, entre los cuales pueden mencionarse:

- Mejora del desempeño organizacional: Burke y Bray (2005), señalan que "el desarrollo organizacional ha demostrado ser efectivo para mejorar el desempeño organizacional a través de diversas métricas, como la productividad, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la retención de empleados" (p. 78). De lo anterior, puede señalarse que a través del desarrollo del talento humano, la optimización de procesos y la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo, las organizaciones pueden incrementar su eficiencia y productividad.
- El DO también promueve la implementación de sistemas de gestión de la calidad, la capacitación del personal y la cultura de mejora continua, lo que conduce a productos y servicios de mayor calidad; así como la reducción de costos, al optimizar procesos, eliminar cuellos de botella y mejorar la comunicación, aumentando sus márgenes de ganancia.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional: Cameron y Schein, (2011) reportan que "el desarrollo organizacional puede ser una herramienta poderosa para crear una cultura

organizacional positiva, la cual se asocia con una mayor motivación, compromiso e innovación por parte de los colaboradores" (p. 123). Puede deducirse que el DO fomenta una cultura de respeto, colaboración, confianza y comunicación abierta, lo que genera un ambiente de trabajo más agradable y motivador para los colaboradores.

- Con respecto al clima laboral, el DO permite identificar y abordar los factores que afectan negativamente el clima laboral, promoviendo un ambiente más positivo y productivo, también promueve un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional y un sentido de propósito compartido contribuyen a aumentar el compromiso de los colaboradores con la organización, lo que se traduce en mayor lealtad, productividad y mejores resultados.
- Aumento de la de la capacidad de adaptación, por cuanto el DO ayuda a las organizaciones a desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, tanto internos como externos, lo que les permite ser más competitivas en un mercado dinámico. "El desarrollo organizacional juega un papel crucial en el desarrollo de la capacidad de adaptación de las organizaciones, permitiéndoles responder de manera efectiva a los cambios del entorno y las nuevas demandas del mercado" (Kotter, 2012, p. 156).
- El DO promueve la creatividad, la colaboración y el intercambio de ideas, fomentando una cultura de innovación que permite a las organizaciones desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, así como mejorar la capacidad de respuesta, ya que al ser más flexibles y adaptables, las organizaciones pueden responder de manera más rápida y efectiva a las necesidades del mercado y a las demandas de sus clientes.
- Promoción del bienestar laboral, en el sentido de que "el desarrollo organizacional puede contribuir a la promoción del bienestar laboral, creando un ambiente de trabajo más saludable, seguro y satisfactorio para los colaboradores, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y compromiso" (Wright y Nyce, 2012, p. 147). En función a lo anterior, a través del DO se puede fomentar un ambiente creativo y colaborativo, donde las ideas nuevas sean valoradas y se proporcione el apoyo necesario para su implementación. Puede potenciarse el talento humano al desarrollar las habilidades y competencias necesarias para navegar en un entorno en constante cambio, promoviendo el aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

Se ha de decir entonces que el desarrollo organizacional se ha convertido en una disciplina fundamental para las organizaciones que buscan prosperar en un entorno empresarial desafiante, considerando que al implementar estrategias de DO efectivas, las organizaciones pueden mejorar su desempeño, fomentar una cultura positiva, aumentar su capacidad de adaptación, fortalecer el liderazgo y promover el bienestar laboral, sentando las bases para un futuro sostenible y exitoso.

entramado deontológico y cultura organizacional: Aportes al DO

La cultura organizacional, siendo una compleja red de procesos, actores, productos y servicios, se convierte en un espacio donde la asunción de un patrón certero de directrices que procuren la gestión transparente, sólida, confiable y sostenible, se hace una necesidad para adecuarse a la dinámica contextual en la que le corresponde intervenir. En ese sentido, la configuración de un conjunto articulado de políticas de acción, es decir, los lineamientos procedimentales y lógicos que justifican su misión y visión, se instaura como pieza medular del desarrollo organizacional, ya que de ello depende el funcionamiento exitoso de la corporación.

Por ello, es esencial que el entramado deontológico formulado y aplicado esté en consonancia no sólo con la organización, sino que también se visibilice en la esfera local, nacional, regional y global, considerando los progresos del momento histórico que se vive y que se proyecte al futuro, a fin de estar en sintonía con las demandas del momento histórico y que sus intervenciones se conviertan en la respuesta efectiva de dichas demandas.

El DO juega un papel crucial en el desarrollo e implementación de una cultura ética dentro de una organización, al igual que la gestión del talento humano juega un papel clave en la construcción de la ética organizacional, sumando acciones desde el reclutamiento y selección de personal, hasta la evaluación del rendimiento y la formación; esta cultura ética debe integrarse en todas las áreas de recursos humanos, donde los profesionales del DO pueden trabajar con la gerencia y los empleados de todas las instancias de la organización, optimizando los procesos y sus resultados.

En atención a ello, hay que advertir que en la economía postmoderna, marcada por la globalización, la competitividad y los rápidos cambios tecnológicos, las empresas enfrentan nuevos desafíos éticos y oportunidades que exigen una mayor responsabilidad social y ambiental. Por lo tanto, la creación de una cultura ética vanguardista y actualizada se convierte hoy día en una ventaja competitiva para las organizaciones, impulsando prácticas socialmente responsables, que mejoren su reputación, promuevan el talento humano, reduzcan riesgos y costos y generen

nuevas oportunidades de negocio, lo que implica que el DO pueda ayudar a las empresas a integrar la responsabilidad social en su estrategia y operaciones de manera efectiva y sostenible.

La Inteligencia Artificial (IA): Un nuevo paradigma que revoluciona el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se encuentra en el umbral de una nueva era, marcada por la irrupción de la inteligencia artificial (IA). Esta tecnología disruptiva, lejos de ser una simple herramienta de automatización de tareas, que introduce un enfoque inteligente y adaptable, se convierte en un aliado estratégico para optimizar el funcionamiento y la transformación de las organizaciones en la actualidad. Davenport y Kim (2019) reseñan que "la IA puede automatizar tareas repetitivas y de bajo valor agregado, liberando tiempo para que los profesionales del DO se enfoquen en actividades más estratégicas y de mayor impacto". (p. 64).

Imaginen un escenario donde las tareas repetitivas y tediosas se automatizan, liberando tiempo valioso para que los colaboradores se enfoquen en actividades estratégicas y de mayor valor agregado, un panorama donde el análisis de datos se eleva a nuevas dimensiones, extrayendo información crucial para la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia. Un entorno donde la experiencia del empleado se personaliza, adaptándose a las necesidades e intereses individuales de cada persona, promoviendo su desarrollo y satisfacción.

La IA no sólo transformaría la forma en que se realizan las tareas, sino que también fomentaría la colaboración y el trabajo en equipo, facilitando la comunicación, el intercambio de conocimiento y la creación de sinergias entre los miembros de la organización, impulsando la innovación y el crecimiento colectivo. El desarrollo del talento humano y el aprendizaje continuo también se benefician de la IA, a través de programas personalizados de capacitación, adaptados a las necesidades específicas de cada colaborador, permitiendo potenciar sus habilidades y prepararlos para los desafíos del futuro. "La IA puede personalizar las experiencias de aprendizaje y desarrollo para cada colaborador, en función de sus necesidades, intereses y estilo de aprendizaje, lo que aumenta la efectividad del DO". (George y Joshi, 2018, p. 156).

Además, la gestión del cambio y la transformación organizacional encuentran en la IA un aliado invaluable, con herramientas inteligentes que facilitan la gestión efectiva del cambio, reduciendo la resistencia y fomentando la adopción de nuevas estrategias de manera eficiente. Al respecto, Kotter y LaKoudis (2014) señalan que "la IA puede ayudar a gestionar el cambio organizacional de manera más efectiva, identificando las posibles resistencias al cambio,

desarrollando estrategias para abordarlas y comunicando el cambio de manera eficiente a los colaboradores". (p. 58).

En un mundo empresarial en constante cambio, la IA se convierte en un motor de eficiencia y productividad, optimizando los procesos, reduciendo costos y aumentando la eficiencia en diversas áreas de la organización, impulsando su competitividad y éxito en el mercado. Pero, la IA no sólo optimiza el funcionamiento interno, sino que también abre las puertas a la innovación y la creatividad, estimula la generación de nuevas ideas, productos y servicios, posicionando las organizaciones a la vanguardia del mercado.

Sin embargo, la adopción de la IA en el DO no está exenta de desafíos, pues se requiere una infraestructura tecnológica adecuada, inversión en hardware, software y conectividad para soportar las aplicaciones de IA. Es fundamental desarrollar habilidades y competencias en IA, capacitando a los colaboradores para comprender, utilizar y aprovechar estas herramientas de manera efectiva, siendo la gestión de datos y la privacidad aspectos cruciales, implementando robustas políticas de seguridad y privacidad para proteger la información.

Por otro lado, consideraciones éticas y sociales deben ser tomadas en cuenta, asegurando un uso responsable de la IA, evitando sesgos, discriminación y posibles impactos negativos en la sociedad. La resistencia al cambio y la adaptación cultural también son retos a considerar, gestionando el cambio de manera efectiva para minimizar la resistencia y fomentar la adopción de la IA en toda la organización.

Por lo tanto, a pesar de sus notables influjos en el DO, la IA no es una solución mágica, sino una herramienta poderosa que debe ser utilizada de manera responsable y ética. Para ello, es vital abordar los desafíos que su implementación presenta, como la necesidad de contar con infraestructura tecnológica adecuada, el desarrollo de habilidades y competencias en su uso y aplicación, la gestión de datos y privacidad, las consideraciones éticas y sociales y la gestión del cambio y la adaptación cultural.

En definitiva, la IA se posiciona como un nuevo paradigma en el desarrollo organizacional, ofreciendo un conjunto de herramientas y posibilidades para optimizar el funcionamiento, impulsar la transformación y alcanzar el éxito en un entorno empresarial en constante cambio, debiendo abordar los desafíos mencionados y garantizar una adopción responsable, ética y efectiva para maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos, llevando a las organizaciones a un nuevo nivel de competitividad, innovación y éxito sostenible.

Consideraciones finales

El desarrollo organizacional se erige como una herramienta indispensable para las organizaciones que buscan navegar con éxito en el complejo y cambiante entorno actual, a través de su enfoque sistemático y basado en la evidencia. En consecuencia, el DO permite a las organizaciones impulsar su potencial, optimizar su funcionamiento, alcanzar sus objetivos de manera sostenible y convertirse en agentes de cambio positivo en la sociedad.

Este ensayo ha explorado en profundidad el DO, desde su evolución histórica hasta su impacto en las organizaciones, analizado la evolución del pensamiento organizacional a través de diferentes etapas y teorías, destacando las contribuciones de cada una de ellas, presentando los alcances, entrecruzamientos y aportes de cada una. Además, se ha realizado un análisis comparativo de las teorías y enfoques del DO, identificando sus características principales y sus puntos en común. De igual manera, se ha profundizado en el impacto que tiene el DO en las organizaciones en la actualidad, resaltando su papel como catalizador del éxito abarcando desde la mejora desempeño organizacional, fortalecimiento de la cultura organizacional, aumento de la competitividad y promoción de la sostenibilidad.

El DO ha evolucionado a lo largo de las décadas, adaptándose a las necesidades y desafíos de las organizaciones en cada época, desde sus inicios en el movimiento de relaciones humanas hasta las modernas organizaciones azules y las disruptivas, el DO ha demostrado ser un campo de estudio y una práctica fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones con una visión de contribuir a un mundo más próspero, equitativo y sostenible.

En consecuencia, el contexto del mundo globalizado de hoy, enmarcado en la sociedad del conocimiento y, en específico, luego de los recorridos teóricos de los sistemas organizacionales, con sus entrecruzamientos, divergencias y convergencias, se han visto y experimentado grandes transformaciones a lo largo de la historia. De igual manera, el DO -como su escenario más concreto- ha mostrado la transformación de sus estructuras, pero también ha experimentado cómo las luces de esas transformaciones han aportado innumerables avances en lo que respecta a sus alcances. Por tanto, el DO ha sido uno de los más fructíferos espacios de progreso estratégico y operativo, donde se ha combinado tecnología, talento humano y estrategia para dar respuestas cónsonas con las realidades y problemáticas de la era actual.

Ahora bien, en lo que respecta a la deontología en la cultura organizacional y sus aportas al DO, es necesario precisar que en la construcción de las políticas procedimentales y ejecutivas

de las organizaciones, debe construir una cultura ética que articule la responsabilidad empresarial con las demandas del momento histórico del presente y del futuro, sin dejar de corresponderse con el arraigo corporativo, lo cual implica una adecuación permanente y una actitud corporativa de perspectivas abiertas.

Finalmente, a la luz de las demandas postmodernas, se advierte que el uso de la Inteligencia artificial representa un nuevo paradigma en el mundo empresarial, que desafía los modelos tradicionales y redefine el éxito, por lo que el DO adquiere preponderancia en el avance y crecimiento de las organizaciones, proporcionando las herramientas y estrategias necesarias para gestionar el cambio, fomentar la innovación, potenciar el talento humano y alinear la cultura organizacional con la estrategia tecnológica.

El futuro del desarrollo organizacional está siendo influenciado por la Inteligencia Artificial (IA), transformando la manera en que las organizaciones toman decisiones, gestionan sus procesos y se adaptan a los cambios; por esta razón es que deben integrar estratégicamente la IA, equilibrando su potencial con la necesidad de mantener una cultura ética y un enfoque en el talento humano como prioridad.

Dr. Francisco J. Alarcón G.

Referencias

- Bertalanffy, L. (1968). *General systems theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Burke, W. y Bray, D. (2005). *Leader development: A practical guide*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cameron, K. y Schein, E. (2011). *Creating a positive organizational culture: Evidence-based strategies to integrate and sustain change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davenport, T. y Kim, S. (2019). The future of management in the age of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 97(1), 58-72.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- George, G. y Joshi, A. (2018). *The future of work and learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Henderson, L. (1963). On the relation between industrial relations and economic conditions. *American Economic Review*, 53(2), 242-249.

- Hernández, A. (2020). Las Organizaciones como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional desde las Eras: Clásica, Neoclásica y de la Información. *Metrópolis, revista de estudios globales universitarios*, 01(2), 1-26.
- Kotter, J. (1969). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J. (2012). *Leading change: Why transformational efforts fail or succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. y LaKoudis, S. (2014). Why change fails: How to make decisions that matter. *Harvard Business Review*, 92(11), 52-63.
- Lewin, K. (1951). *A social scientist looks at peace*. Washington, DC: The National Planning Association.
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Rogers, C. (1964). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Simon, H. (1969). *Models of man*. New York: John Wiley y Sons.
- Ulrich, D., Kaplan, R., LaBossiere, D. y Useem, M. (2009). *The HR Value Proposition: Transforming People for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). *Evolución histórica del desarrollo organizacional*. <https://tec.mx/es/negocios/licenciatura-en-desarrollo-de-talento-y-cultura-organizacional>
- Wheeler, K. y Wilson, T. (2013). *Strategic Change Management: Creating Successful Organizational Change Initiatives*. Burlington, MA: Elsevier.
- Wright, T. y Nyce, D. (2012). *Job satisfaction and organizational effectiveness*. New York: Routledge.

COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

COMPETENCIES OF THE OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY PROFESSIONAL

Saimerej Rondón Mendoza¹

 <https://orcid.org/0009-0009-5883-6314>

Recibido: 10-09-2024

Aceptado: 15-11-2024

Resumen

El profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) debe poseer una variedad de competencias técnicas y gerenciales. Deben estar formados en Medicina del Trabajo, Higiene Ocupacional, Ergonomía y Seguridad Laboral, y ser capaces de identificar y evaluar riesgos laborales, planificar el trabajo, seleccionar y mantener equipos de trabajo, y desarrollar programas de mejora de prácticas laborales. La OIT subraya la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes, por lo que los profesionales de SST deben anticiparse a los retos, responder eficazmente, coordinar acciones y aprender proactivamente. Además, deben desarrollar habilidades como pensamiento analítico, innovación, resiliencia y liderazgo. La ética profesional, según el Código de Ética de la ICOH, es esencial para guiar su desempeño, promoviendo la colaboración y un enfoque multidisciplinario. Actualización constante y consideración del impacto en individuos, comunidades y el medio ambiente son claves para su éxito en el campo de SST.

Palabras clave: seguridad; salud laboral; competencias; seguridad en el trabajo; profesional SST.

Abstract

Occupational Safety and Health (OSH) professionals must possess a variety of technical and managerial skills. They must be trained in Occupational Medicine, Occupational Hygiene, Ergonomics and Occupational Safety, and be able to identify and assess occupational risks, plan work, select and maintain work teams, and develop work practice improvement programs. The ILO stresses the need to adapt to changing conditions, so OSH professionals must anticipate challenges, respond effectively, coordinate actions and learn proactively. In addition, they must develop skills such as analytical thinking, innovation, resilience and leadership. Professional ethics, according to the ICOH Code of Ethics, is essential to guide their performance, promoting collaboration and a multidisciplinary approach. Constant updating and consideration of the impact on individuals, communities and the environment are key to their success in the OSH field.

Key words: safety; occupational health; competences; safety at work; OSH professional.

¹T.S.U en Turismo. Lcda. en Administración de Desastres. Maestrante en Gerencia de la Innovación y Gestión del Conocimiento. Gerente General de FUNSEIN. Vicepresidente del Comité Técnico 06 de Seguridad, Higiene y Protección de SENCAMER. Docente y Tutora de la Universidad Yacambú. saimerejrondon@gmail.com saimerejrondon@outlook.com

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su convenio C161 – Convenio sobre los Servicios de Salud en el Trabajo, (1985), define:

La expresión servicios de salud en el trabajo designa unos servicios investidos de funciones esencialmente preventivas y encargados de asesorar al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa acerca de: Los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo; La adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental; La expresión representantes de los trabajadores en la empresa designa a las personas reconocidas como tales en virtud de la legislación o de la práctica nacionales. (p.1).

Asimismo, se puede observar en el documento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denominado R171 – Recomendación sobre los servicios de salud en el trabajo, (1985):

Los servicios de salud en el trabajo deberían disponer de personal técnico en número suficiente, con formación especializada y experiencia en esferas tales como la medicina del trabajo, la higiene del trabajo, la ergonomía, los cuidados de enfermería del trabajo y otras cuestiones conexas. Este personal debería, en la máxima medida posible, mantenerse al corriente de los progresos en los conocimientos científicos y técnicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y tener la posibilidad de hacerlo sin pérdida alguna de ingresos. (p.1).

De igual forma, la legislación venezolana en la Norma NT – 03-2016 Norma Técnica de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, establece que los servicios de seguridad y salud en el trabajo (SSST) son una estructura organizacional de los patronos o patronas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicios, que tiene como objetivo la promoción, prevención y vigilancia epidemiológica en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos humanos a la vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores. La selección de los profesionales debe responder a la complejidad de los procesos peligrosos, a la morbilidad de la entidad de trabajo”.

Un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST) debe estar integrado principalmente por: un profesional de la medicina con conocimientos y experiencia en salud de los trabajadores, un profesional de enfermería con conocimientos y experiencia en salud de los

trabajadores, un ingeniero industrial, ingeniero en seguridad industrial, técnico en seguridad industrial, licenciado en administración de desastres, gerencia industrial o profesional con carreras afines; sin embargo de acuerdo a los peligros, riesgos y condiciones de trabajo pueden intervenir otros profesionales, de tal forma que el servicio sea interdisciplinario, entre estos profesionales se encuentran ergónomo, higienista ocupacional, psicólogo ocupacional, trabajador social, terapeuta ocupacional, fisioterapeuta y abogado.

Es importante destacar que los profesionales del SSST deben tener unas competencias técnicas básicas, que abarquen conocimientos en Medicina del Trabajo, Higiene Ocupacional, Ergonomía, Psicología y Seguridad Laboral; así como el conocimiento para identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar a la salud en el lugar de trabajo, vigilar los factores del medio ambiente de trabajo y de las prácticas de trabajo que puedan afectar a la salud de los trabajadores, incluidas las instalaciones sanitarias, comedores y alojamientos, cuando estas facilidades sean proporcionadas por el empleador; asesorar sobre la planificación y la organización del trabajo, incluido el diseño de los lugares de trabajo, sobre la selección, el mantenimiento y el estado de la maquinaria y de los equipos y sobre las sustancias utilizadas en el trabajo; participar en el desarrollo de programas para el mejoramiento de las prácticas de trabajo, así como en las pruebas y la evaluación de nuevos equipos, en relación con la salud; asesorar en materia de salud, de seguridad y de higiene en el trabajo y de ergonomía, así como en materia de equipos de protección individual y colectiva; colaborar en la difusión de informaciones, en la formación y educación en materia de salud e higiene en el trabajo y de ergonomía; apoyar en la organización de los primeros auxilios y de la atención de urgencia; participar en el análisis de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales, entre otros.

Sin embargo, el mundo actualmente se encuentra en un contante cambio; y la seguridad y salud en el trabajo no escapa de estos cambios, hecho por el cual está transitando de un esquema de gestión de “control centralizado”, en el que se define claramente qué y cómo hacer las cosas, a un modelo de “adaptabilidad guiada”. La idea es que tanto la organización como su personal se adapten de manera segura a las nuevas situaciones y condiciones que van surgiendo. Para ello, es esencial contar con las competencias necesarias para enfrentar estos nuevos desafíos..

Los profesionales de la Seguridad y la Salud Laboral deben apoyar a sus organizaciones para afrontar los retos, que se generan por los cambios en el mundo, demostrando la capacidad de:

- a) Anticipación. Ser preventivo, considerando las condiciones de operatividad que se presenten en el futuro de la organización, para poder revisar los planes de prevención y mitigación de riesgo e implementar contramedidas.
- b) Capacidad de respuesta. Disponer de reservas de recursos, de modo que exista una capacidad operativa para maniobrar en caso de enfrentarse a un contexto operativo cambiante.
- c) Coordinación: Coordinar los flujos de información y las acciones en toda la organización. Hay que asegurarse de que la información de seguridad y salud laboral llegue a todas las personas interesadas para tomar decisiones y brindar apoyo.
- d) Aprendizaje proactivo. Se trata de buscar las debilidades de la organización, las posibles lagunas en la comprensión del trabajo del día a día y los conflictos de objetivos y compensaciones, para asignar prioridades en seguridad y salud.

Además, el Foro Económico Mundial en el Informe sobre el Futuro de los Empleos (2020), destaca cuáles serán las habilidades laborales más demandadas en los próximos 5 años, y los profesionales vinculados a la gestión de la seguridad y salud laboral no están exentos de requerir estas habilidades. Entre las habilidades más requeridas se encuentran: el pensamiento analítico e innovación, el aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje, la resolución de problemas complejos, el pensamiento y análisis crítico, la creatividad, la originalidad e iniciativa, el liderazgo e influencia social; el uso, control y monitoreo de las tecnologías, el diseño y programación de tecnología, la resiliencia, la tolerancia al estrés y flexibilidad, así como el razonamiento, la resolución de problemas y generación de ideas (ideación).

Se debe resaltar que además de las competencias descritas, la persona líder del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, deben tener y practicar competencias gerenciales, ya que como líder está a cargo de un equipo de trabajo que requiere su guía y motivación, para lograr los objetivos planteados, por lo que la persona líder debe desarrollar habilidades tales como la comunicación asertiva, motivar y reconocer los logros y habilidades del equipo de trabajo, delegar responsabilidades de acuerdo con las fortalezas de cada integrante del equipo, generar ambientes de trabajo positivos, ser creativo para buscar soluciones diferentes a las tradicionales, ya que cada día se presentan nuevos retos, ser confiable, responsable, flexible, tener compromiso, dar siempre retroalimentación a su equipo, impulsar el cambio y una cultura basada en la gestión de calidad.

Por último y no menos importante, se debe resaltar la importancia de la ética profesional que debe tener cada miembro del servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, para ello la Comisión

Internacional de Salud Ocupacional (ICOH – International Commission on Occupational Health) presenta en el 2014 la tercera edición del Código de Ética del ICOH. Desde la primera publicación del Código de Ética ha sido reconocido y utilizado a nivel mundial para la elaboración de códigos nacionales de ética, también se ha utilizado con fines educativos, políticos y profesionales, y es la herramienta ética más utilizada en materia de seguridad y salud en el trabajo.

El objetivo del Código de Ética del ICOH es orientar a todos los que realizan actividades de salud en el trabajo y establecer una base para evaluar el desempeño ético de los profesionales de esta área, contribuye al desarrollo de un conjunto de principios para la cooperación entre todas las partes interesadas, así como promover el trabajo en equipo y un enfoque multidisciplinario en materia de salud laboral. Proporciona un marco de referencia para documentar y justificar las desviaciones de la práctica aceptada y hace recaer una carga de responsabilidad sobre quienes no explicitan sus razones. El profesional de seguridad y salud en el trabajo debe, en conclusión, tomar siempre en cuenta al individuo, a la comunidad y pensar incluso en cómo cada acción, cada peligro y cada riesgo afecta el medio ambiente, por ello se hace imprescindible actualizarse y mejorar constantemente.

Referencias

- Organización Internacional del Trabajo. (1985) C161 – *Convenio sobre los Servicios de Salud en el Trabajo*. Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional del Trabajo. (1985) R171 – *Recomendación sobre los Servicios de Salud en el Trabajo*. Ginebra, Suiza.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (2016) NT – 03-2016. *Norma Técnica de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.824. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Comisión Internacional de Salud Ocupacional (ICOH – International Commission on Occupational Health). (2014) *Código de Ética del ICOH*. Helsinki, Finlandia.

LA GERENCIA TRANSCOMPLEJA EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA NACIONAL Y SU IMPACTO EN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

TRANSCOMPLEX MANAGEMENT IN THE NATIONAL ELECTRICAL INDUSTRY AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Aleardo Viti Paganelli¹

 <https://orcid.org/0009-0002-0051-8566>

Recibido: 10-10-2024

Aceptado: 26-11-2024

Resumen

La investigación se orientó hacia la aplicación de los elementos fundamentales de la gerencia transcompleja y el impacto en la resiliencia del cambio organizacional en vista del efecto producido en el sector eléctrico nacional, específicamente en la organización y sus procesos internos, basándose en la implementación de una visión crítica para hacer del sector público una organización rentable y autosustentable con los criterios y visión de un entorno privado, utilizando a las nuevas tecnologías del ramo de las telecomunicaciones como pilar fundamental del cambio y la adaptación de las viejas prácticas gerenciales hacia los nuevos procesos presentes en el ámbito internacional, dejando atrás los viejos paradigmas para apuntalar esta empresa a los nuevos tiempos por venir con una prospectiva estratégica positivista. Los elementos que pudieran ayudar al cambio organizacional incluyen la postura transcompleja sustentado en el pensamiento filosófico, creativo, neo-institucional y sistémico complejo; la implementación de los adelantos tecnológicos tales como la inteligencia artificial como fuente en la construcción de nuevas ideas, la competencia en el sector comparado con otras experiencias de éxito, su impacto en lo social, económico, legal y hasta en lo político. A nivel del personal se destaca las acciones a favor de apoyar el cambio a la resiliencia individual, los cambios en los hábitos y el miedo a lo desconocido. La investigación se enmarca en el área de la gerencia, en la línea del pensamiento y desarrollo gerencial, en el programa denominado prospectiva de la gerencia en el siglo XXI para aportar una idea de cómo potenciar a las organizaciones públicas en el país para el desarrollo autosustentable y su soporte a la nación.

Palabras clave: transcomplejidad; resiliencia; gerencia.

Abstract

The research was oriented towards the application of the fundamental elements of transcomplex management and the impact on the resilience of organizational change in view of the effect produced in the national electricity sector, specifically in the organization and its internal processes, based on the implementation of a critical vision to make the public sector a profitable and self-sustaining organization with the criteria and vision of a private environment, using new technologies in the telecommunications sector as a fundamental pillar of change and adaptation of old management practices towards the new present processes in the international arena, leaving behind the old paradigms to prop up this company for the new times to come with a positivist strategic perspective. The elements that could help organizational change include the transcomplex posture supported by philosophical, creative, neo-institutional and complex systemic thinking; the

¹ Doctor. Universidad Yacambú.

implementation of technological advances such as artificial intelligence as a source in the construction of new ideas, competition in the sector compared to other successful experiences, its impact on the social, economic, legal and even political aspects. At the staff level, actions are highlighted in favor of supporting the change to individual resilience, changes in habits and fear of the unknown. The research is framed within the area of management, in the line of management thought and development, in the program called prospective of management in the 21st century to provide an idea of how to enhance public organizations in the country for self-sustainable development, and his support for the nation.

Key words: transcomplexity; resilience; management.

Introducción

La transcomplejidad relacionada a la resiliencia en el cambio organizacional constituye un proceso de transformación directamente asociado con la implementación de acciones en la empresa pública del sector servicios eléctricos a las exigencias internas y externas del medio, enfocando la mira hacia el éxito organizacional donde uno de los factores más importantes es el cambio de perspectiva y la participación de cada uno de sus integrantes en las transformaciones destacando la habilidad que deben tener los gerentes para mejorar las iniciativas basadas en la innovación y la productividad. De esta forma la acción inmediata se centra en los cambios de paradigmas y de las mejores prácticas de cómo llevar a cabo los procesos así como el manejo eficiente en la reingeniería para asumir compromisos y producir los cambios deseados.

Los cambios inician a través de los procesos, las actividades y la adecuación del personal a la nueva perspectiva de cómo llevar a cabo las actividades de forma dinámica y sin pérdida de tiempo. Uno de los factores de dicho cambio es la transcomplejidad y la resiliencia. ¿transcomplejidad? Una visión del mundo que busca dar múltiples posibilidades para darle cabida y sentido a la realidad. Es un enfoque para la producción de conocimiento complejo y transdisciplinario, permite la producción de conocimientos complejos. Reconoce la unificación de los saberes, y la interrelación entre lo filosófico y científico. ¿Resiliencia? La capacidad de superar las trabas, así como los peligros de manera exitosa para superar múltiples situaciones y de esta forma facilitar los cambios organizacionales.

¿Por qué el sector eléctrico nacional es objeto del presente estudio? Es necesario conocer que este sector atraviesa por situaciones muy delicadas en los actuales momentos en el ámbito nacional y en vista de que es el sector más importante que requiere el país para iniciar el proceso de reimpulso y desarrollo de la nación. Es notable su atraso en cuanto al servicio que actualmente está prestando debido a múltiples causas de diversas índoles. Este sector debe atravesar un proceso

de cambio urgente, debe basarse en las ventajas competitivas que ostenta en su poder para hacerlo, una de ella es la tecnología presente, ejemplo de ellos son las telecomunicaciones que están muy ligadas a la organización.

Estos ajustes implican tomar en cuenta los elementos que pueden frenar la gestión organizacional, por lo cual hay que informar, instruir a su personal en la meta común, la nueva misión y la visión del cambio diseñando nuevas estrategias para el logro de los objetivos de la organización que genere prosperidad y sustentabilidad sin depender de los aportes del Estado; que logre ser generadora de sus propias fuentes de ingresos, fuente constante de financiamiento para nuevos proyectos y crecimiento económico que conlleva al crecimiento de otras áreas de la empresa indudablemente.

Con este ensayo se cumple con el objetivo principal de la investigación que consiste en relacionar los aportes que proporciona el uso eficiente del pensamiento filosófico y creativo de la investigación gerencial en los actuales momentos y en los tiempos futuros. La metodología utilizada en la presente investigación fue basada en elementos teóricos documentales tales como las fuentes bibliográficas. Los métodos empíricos conocidos como entrevistas, cuestionarios, test y/o encuestas solo fueron consultados como referencias para complementar la información presentada.

La gerencia transcompleja en la industria eléctrica nacional y su impacto en la resiliencia organizacional

En la actualidad la competencia de las empresas del sector eléctrico a nivel mundial es cada vez más complicada y dinámica, lo cual exige que su adaptación sea continua a un entorno cada vez más inconstante. Existen elementos que obligan al cambio tales como los mercados, la competencia, la tecnología avanzada, la permutación de los procesos, el aspecto social y el humano, así como ciertos elementos ligados a los gobiernos de turno, los clientes y las demandas de nuevos y mejores servicios, entre otros, lo que obliga a este tipo de empresas estratégicas a asumir nuevas posturas y adecuarse a los cambios que se avecinan a las puertas de una permutación generacional y tecnológica incipiente.

Las organizaciones deban adecuar sus estructuras internas, adaptarse a las nuevas tecnologías, ejemplo de ellas las nacientes inteligencias artificiales, mejorar sus procesos internos de trabajo para responder a las presiones del entorno tanto en la organización como en la

colectividad para hacerse un nombre y un buen prestigio en el mercado desafiante, así como su impacto en la sociedad.

De lo anteriormente expuesto se desprende la idea de que las organizaciones del siglo XXI requieren incorporar mejoras en los procesos estratégicos, reingeniería de procesos, reestructuración de su organización para que puedan satisfacer las necesidades para la cual fueron creadas. Los cambios pueden generar oportunidades, así como amenazas, conflictos que puedan afectar alguna parte de la organización si no se toman los correctivos a tiempo. Por estas razones Amorós (2007), indica que debe provenir el cambio internamente en la organización. Es en este punto donde inicia la evolución y el cambio de la empresa y es importante que su personal lo internalice, que estén dispuestos a cambiar su comportamiento para volver más efectivo el equipo y la organización.

Los cambios del sector eléctrico nacional nacieron específicamente con la nacionalización del sector eléctrico nacional en el año 2007 y con la creación de la Corporación Eléctrica Nacional de Venezuela (CORPOELEC), lo que dio motivos a las modificaciones de los procesos internos operativos, tales como la generación, transmisión, distribución y la comercialización, procesos que son netamente medulares en la empresa y asociados al servicio eléctrico como tal.

Aglomerar más de 14 empresas eléctricas entre privadas y del Estado a una sola Corporación contrajo serios inconvenientes en la adecuación de procesos y las formas de hacer las cosas que hasta la fecha no han podido ser subsanados en su totalidad. Estos cambios condujeron a una reorientación en cuanto a su personal, la cultura organizacional, las tareas, los procesos, las tecnologías, la estructura organizativa y las estrategias, lo que ha afectado severamente los resultados del negocio y por ende la prestación del servicio a la sociedad.

Como antecedente, a lo antes expuesto se puede aportar por parte de Ponce (2002), el cambio en los procesos y en cuanto al ambiente organizacional se manifiesta en la adaptación de las organizaciones a las variantes condiciones del medio ambiente dentro y/o fuera de la empresa, mediante procesos de aprendizaje. La capacidad para el cambio es lo que caracteriza a las organizaciones exitosas. De ahí se desprende que Robbins (2004), dice que, el cambio comprende una redistribución de sus estructuras, nueva forma de hacer las cosas y los procesos, incorporando metas y un nuevo pensamiento filosófico de operación, que responde a las adaptaciones que todas las organizaciones a nuevas formas de operar para ser más efectivas.

Concurren elementos que ayudan a fomentar la resiliencia organizacional con la transcomplejidad a través de elementos tales como: las fuerzas del entorno exterior que son las que provienen desde afuera de la organización permitiendo adelantar y adecuar los cambios en el interior de la empresa. Otro factor está relacionado con la organización y sus clientes ya que obliga a adecuar las plataformas para atender las demandas de servicios y solicitudes. Los adelantos tecnológicos no se quedan atrás y hoy día son un aspecto de los más importantes para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado.

La influencia de los mercados debido al efecto de la globalización obliga a cambiar la forma de acometer los negocios. No se quedan atrás y mucho más aún en las instituciones públicas el hecho de las presiones sociopolíticas que en opinión del autor Drucker (2005), los cambios políticos son fundamentales y afectan a las organizaciones. Los gobiernos enuncian leyes y orientan políticas que afectan la productividad. Asimismo, existen las presiones dentro de las organizaciones que afectan notablemente su accionar. El autor David (2004), menciona que estos inconvenientes surgen del análisis del comportamiento organizacional tal como cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas y una de las más importantes se refieren a las adecuaciones tecnológicas, específicamente las telecomunicaciones. Por esta razón Robbins (2004), señala que la tecnología ha sido una prioridad dentro del proceso de cambio; abarca los métodos y técnicas de solución de problemas utilizados y la aplicación del conocimiento a diversos procesos organizacionales.

En cualquier sector las funciones del proceso administrativo se ejercen en los tres niveles de gestión: macro-gestión o alta dirección; meso-gestión o mando intermedio directivo; micro-gestión responsable de unidad de ejecución. Por lo que las telecomunicaciones y los planes estratégicos de esta organización eléctrica no escapan a estas directrices y obligan a mejorar la competitividad y la expansión. En el caso que se presenta, esto confiere un alto valor estratégico a las telecomunicaciones gracias a la agilidad con que reducen distancias de los mercados, las personas y las organizaciones.

En este sentido, la gestión y accionar de las telecomunicaciones dentro de la organización permite comprender el amplio abanico relacionado en el mercado hasta el conocimiento de las posibilidades que ofrecen las redes de datos incluyendo temas de regulación, gestión ambiental, estructura empresarial, y seguridad. Son notables en Venezuela las múltiples transformaciones que han generado la apertura a las telecomunicaciones desde los años noventa hasta la actualidad. Es

necesario visualizarlo minuciosamente para poder involucrarse en la problemática que esto representa sobre todo al expandir la cartera de servicios que actualmente se ofrece, por ejemplo, el sector eléctrico nacional puede aprovechar su infraestructura en telecomunicaciones para brindar a la población y a las empresas proveedoras de servicios de transporte de datos una total cobertura hacia demandas crecientes que requieren cada día más de las tecnologías de información y de las comunicaciones.

En la actualidad las telecomunicaciones han avanzado a grandes pasos y la tecnología ha aportado importantes ideas en la incorporación de nuevos productos y servicios para las diversas áreas de acción dentro y fuera de la organización. Uno de los servicios en el ámbito de las telecomunicaciones es el transporte de grandes capacidades de señales digitales (voz, datos y video) a través de un medio físico y guiado como lo es la fibra óptica.

La propuesta de visión de un esquema de empresa pública con características propias de una organización privada destinada a proporcionar ingresos monetarios con la comercialización e instalación de servicios de telecomunicaciones en la obtención de divisas para el sector eléctrico nacional no solo pretende que funcione como referente para los intereses de los involucrados, sino para ser extrapolado como ejemplo a otras instituciones públicas del país como modelo para la autosostenibilidad capaz de administrar empresas, recursos y tecnologías, así como la capacidad de brindar esta información continua y permanente a instituciones interesadas, que contrarreste el déficit y las carencias de las instituciones del Estado a través de una capacitación informacional-tecnológica como contribución al progreso del país, la educación y la economía de cara a los años que están por venir y los adelantos tecnológicos.

Con el devenir de la historia se ha comprobado que el ser humano se ha visto envuelto en la necesidad de interactuar con otros símiles y con las sociedades para la búsqueda de soluciones conjuntas o individuales en las acciones que pueda haber emprendido a lo largo del pasar de las generaciones. En este ámbito, las organizaciones y/o empresas no escapan a estas realidades dadas las formas como han sido organizadas y en la manera de su proceder ya que cada vez su accionar ha alcanzado objetivos institucionales fortaleciendo de manera indirecta el desarrollo de sus empleados.

En este sentido, una organización es vista como un sistema que involucra tendencias tales como los aspectos sociales y elementos técnicos inmersos dentro de una sociedad donde se interactúa constantemente con los grupos de interés que representan cualquier parte del entorno,

la cual se ve afectada por las decisiones y acciones que tomen los altos mandos y sus posibles consecuencias.

En este punto, es cuando las organizaciones requieren de una definición de oportunidades, visualizando el entorno como un mercado a través de la determinación de consumidores y competidores para determinar demandas y ofertas de necesidades. Establecer recursos pasa por el hecho de contar con personas y funciones, infraestructuras y equipos para llegar a la gran incógnita y es la de captar el tipo de cliente según el entorno o mercado que se quiere atacar y el producto o servicio que se desea implementar.

A este nivel es cuando conecta la prospectiva estratégica de la organización que se establece en el deseo de visualizarse en cómo ha de estar posicionada a lo largo de los años por venir, ¿cuál es el objetivo de la iniciativa? ¿Cuál es el propósito de cómo hacer las cosas y en qué valores se basa todo el esfuerzo realizado? Estos procesos pasan por definir las oportunidades del entorno, los riesgos, la necesidad de establecer los recursos requeridos y su infraestructura, la determinación de los tipos de mercados segmentando los mismos para afinar más la búsqueda de las necesidades, establecer los elementos de mercadeo a utilizar y la definición de las tareas que generan las funciones, así como el capital humano necesario para llevarlas a cabo; los capitales a invertir, los escenarios, las pruebas en la sociedad y en los mercados para culminar con el reajuste y establecimiento de la iniciativa en la sociedad y la determinación de los puntos de equilibrio.

Se habla entonces de la corresponsabilidad o de la acción ganar-ganar que se genera de la dinámica de compartir experiencias, actitudes, aptitudes y conocimientos en diversas áreas que pueden aportar ideas y conocimiento para la adecuación de esta investigación de forma satisfactoria. La simbiosis que se presenta relaciona a las empresas de telecomunicaciones con la industria eléctrica nacional, ambas son guiadas por un eficiente proceso de dirección y gestión de procesos que permitan abordar los objetivos que persigue la presente investigación.

De lo transcomplejo hacia una resiliencia organizacional

Pulley (2004), declara que las organizaciones, así como sus integrantes, deben ser resilientes para avanzar en su medio de acción. Las organizaciones resilientes apoyan y alientan la resiliencia individual; y también cultivan la resiliencia a través de la cultura y los sistemas organizacionales. Lo hacen a través de medios como: aceptación del cambio, el aprendizaje, cambio de procesos y cómo hacer las cosas, conexión con la misión, visión y valores.

¿Cómo se puede pasar de lo transcomplejo hacia lo resiliente? Es necesario repensar las estructuras y las nuevas formas de hacer las cosas, rompiendo paradigmas y viejos esquemas de investigación para un nuevo proceso de construcción y reconstrucción de ideas. Es aquí cuando comienza a hacer acto de presencia la resiliencia en donde es inevitable aplicar su dinámica hacia la capacidad que deben tener las organizaciones para adaptarse a los nuevos entornos y esquemas afrontando situaciones adversas con resultados positivos, así como el proceso de redescubrirse.

Existe la innegable necesidad de unir términos entre lo ontológico y lo epistemológico ya que a través de la ontología, en la presente investigación, se puede reflexionar los modos esenciales de la existencia de las cosas, la naturaleza de las entidades, la presencia y la realidad, es decir, evaluar la situación que se presenta en el sector eléctrico de una forma más holística y del estudio del ser así como de las personas que lo conforman y del ente que ejecuta labores así como los procesos dentro de la organización de una forma fácil de comprender para luego asociar aplicando epistemología a estas reflexiones.

Es necesario en este punto de análisis aplicar la lógica al conocimiento e indagar lo científico, conceptualizando las situaciones y reflexionando el nuevo pensamiento; el estudio del conocimiento de lo que se tiene presente en el sector eléctrico y su situación pasada, sus elementos positivos y negativos para luego cambiar y adaptar el nuevo escenario adaptándose hacia las nuevas posturas del siglo XXI.

De ahí se aborda directamente al término de la transdisciplinariedad que permitiría una nueva propuesta de organización y en los conocimientos que trascenderían las pautas de forma radical integrando los conocimientos con un hilo conductor para proporcionar sesiones consistentes al sector eléctrico aplicando nuevos procesos y nuevas reflexiones según la filosofía del pensamiento complejo que decantaría hacia nuevos términos más avanzados tales como la trans epistemología, integrando lo complejo y lo transcomplejo con nuevas visiones sin límites donde se validen los conocimientos de la ciencia a través de la complejidad y la transdisciplinariedad.

Hasta los actuales momentos se ha visualizado cómo las estructuras del sector público venezolano funcionan con base a paradigmas anticuados, esquemas organizacionales y procedimentales estáticos. Es necesario cambiar la forma de pensar de estos organismos y del entorno gerencial aprovechando las ventajas competitivas y los elementos con que cuenta, en este caso en particular, el sector eléctrico nacional para de esta forma potenciar sus ingresos y la estabilidad del sector.

Un punto a su favor son las telecomunicaciones ya que hoy día están en constante crecimiento y expansión a lo largo y ancho del país. La gran capacidad con que cuenta la industria eléctrica nacional en su infraestructura de redes eléctricas, así como su amplia red de transporte de datos y redes físicas de fibra óptica pudieran permitir auto sustentabilidad e ingresos considerables.

Entrando directamente en materia y a lo relacionado con la propuesta se asegura que dadas las tecnologías presentes en la industria y la gestión dentro de los servicios internos que requiere el sector junto al aprovechamiento de sus capacidades excedentarias permitirían fácilmente comercializar servicios a entes públicos y privados externos que permitan una facturación y un ingreso constante para el sostenimiento del sector.

Una de estas empresas filiales pertenecientes al sector eléctrico nacional es del área de las telecomunicaciones y perteneciente a Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), gracias a su infraestructura de más de 400 Kilómetros de fibra óptica aterrada e instalada a nivel local de la Gran Caracas con extensión a todo el país a través de la red de fibra óptica nacional tanto aérea como subterránea denominada la Red de Transporte de fibra óptica (RTFO) y que cuenta con más de 8.900 Kilómetros de fibra tendidas sobre líneas eléctricas de transmisión y sótanos de distribución proporcionarían los servicios requeridos a todas las empresas de telecomunicaciones y por añadidura al sector eléctrico nacional.

Aprovechando la infraestructura eléctrica nacional se pueden suministrar los servicios de transporte de datos masivos (voz, data y video) a cualquier rincón del país, ya sean a clientes particulares así como grandes empresas, edificios, oficinas, industrias entre otros, siempre y cuando estén cubiertas por el servicio eléctrico ya que se aprovecha el tendido eléctrico aéreo y de los sótanos de distribución para instalar servicios de telecomunicaciones aportando eficiencia y seguridad en la información a través de medios ópticos protegidos. Asimismo, su despliegue aéreo a nivel nacional a través de las torres de transmisión eléctrica permite extender sus servicios hacia cualquier rincón del país donde el servicio eléctrico esté presente.

Con el paso del tiempo y el creciente número de operadores de telecomunicaciones sumado a la creciente demanda solicitada por las empresas de telecomunicaciones denominadas Carrier's son requeridas las expansiones de las demandas a lo largo de todo el territorio nacional. Es importante destacar que se denominan Carrier's de Carrier's (proveedores de servicios) a las empresas de telecomunicaciones que brindan servicios a clientes finales en lo referente a telefonía, datos, voz y video, transporte de señales y capacidades de datos, así como otros servicios conexos

relacionados con las telecomunicaciones. El hecho de que esta filial de CORPOELEC posea la infraestructura tecnológica y comercial ya instalada permite contar con una ventaja competitiva para poder extender sus servicios a clientes Carrier's de Carrier's (proveedores de servicios) y proporcionar conectividad no solamente en la región de la Gran Caracas sino también a lo largo y ancho de todo el país.

Por ser una empresa filial no eléctrica perteneciente a la Corporación Eléctrica Nacional, a su vez con restricciones limitadas en la aplicación de tarifas de telecomunicaciones bajo estándares internacionales y como prestadora de servicios de telecomunicaciones, ha motivado que se le dé una nueva visión a su operación y así generar nuevas entradas de divisas a la Corporación Eléctrica Nacional absorbiendo gran parte de la demanda de servicios de telecomunicaciones del país que no pueden ser proporcionadas actualmente por otras empresas del ramo y así contribuir con el desarrollo sustentable y continuo de las telecomunicaciones en Venezuela y por ende de la industria eléctrica nacional.

En este mismo orden de ideas existe la problemática de no contar en los actuales momentos con un plan estratégico que conlleve a la mejoría en la gestión de procesos financieros, administrativos, legales y técnicos para que una empresa del Estado pueda convertirse en un actor primordial en el sector de las telecomunicaciones e incorporar todos los elementos necesarios como empresa y así convertirse en un administrador de negocios actuando como una empresa privada dentro de un entorno público ya que es necesario proponer un esquema de negocio para lograr los objetivos planteados y convertirse en un ejemplo de eficiencia administrativa dentro del sector público nacional.

La propuesta de visión de un esquema de empresa pública con características propias de una organización privada destinada a proporcionar ingresos monetarios con la comercialización e instalación de servicios de telecomunicaciones en la obtención de ingresos económicos sustentables para el sector eléctrico nacional como lo es CORPOELEC no solo pretende que funcione como referente para los intereses de los involucrados, sino para ser extrapolado como ejemplo a otras instituciones públicas del país como modelo para la autosostenibilidad capaz de administrar empresas, recursos y tecnologías, así como la capacidad de brindar esta información continua y permanente a instituciones interesadas, que contrarreste el déficit y las carencias de las instituciones del Estado a través de una capacitación informacional-tecnológica como contribución

al progreso del país, la educación y la economía de cara a los años que están por venir y los adelantos tecnológicos.

Con el cambio y aplicación del pensamiento complejo tanto en lo creativo, como en lo sistémico y neoinstitucional a través de sus filosofías se podrán establecer estrategias estructurales, dotación de factores de forma eficiente, la innovación de la organización empresarial, entorno empresarial en formación, especialización del entorno, cooperación y aprendizaje así como de normalizar todo lo relacionado a la gestión administrativa a través de destrezas que coloquen de manera definitiva a CORPOELEC no solo como proveedor de servicios eléctricos sino también en el ámbito de las telecomunicaciones y a la vanguardia de los procesos administrativos en el mercado. Una ventaja competitiva para CORPOELEC es el hecho que, por la infraestructura instalada y desaprovechada, la industria eléctrica pudiera convertirse en el proveedor de servicios de telecomunicaciones más grande del país y aportar los recursos que requiere el sector para su sustentabilidad.

Actualmente, las organizaciones han incorporado en sus procesos el beneficio que proporcionan las empresas de telecomunicaciones como aliadas y un medio fundamental para el desarrollo de sus actividades a través de la innovación de los negocios ya que permite detectar con mayor rapidez la necesidad que presentan las empresas, los comerciantes y los consumidores para ayudar a la mejora de la calidad de los bienes y servicios que suministran así como la optimización en sus actividades, reducción de los costos y el tiempo de entrega de servicios eficientes.

Consideraciones finales

La investigación cumplió con el objetivo fundamental el cual consiste en el acercamiento de la tendencia del pensamiento filosófico hacia la elaboración del constructo postdoctoral en la aplicación de las nuevas tendencias en las organizaciones públicas para el siglo XXI, aportando ideas al ámbito organizacional y dando respuestas a las exigencias propias del entorno laboral muy demandante en nuestros días. Los resultados obtenidos de la aplicación de las tendencias en el pensamiento filosófico permiten aportar nuevas ideas y apoyo en los resultados de los escritos postdoctorales que enriquecen el contenido y permiten retroalimentar a otros investigadores en la búsqueda constante de soluciones gerenciales en sus organizaciones.

Es necesario, estimular el cambio organizacional en las empresas del sector público, y en este caso, electricidad a través de los adelantos, el estudio de otros competidores o empresas del sector para conocer sus avances, evitando la presión sociopolítica de estas empresas, el

adiestramiento al personal de estas empresas a nuevas formas de hacer las cosas a través de la gestión eficiente del mismo, el seguimiento continuo de la formación directiva, entre otras. Es necesario eliminar los malos hábitos, mitigar el miedo a lo desconocido y los factores humanos asociados.

En la presente investigación la filosofía de los diferentes tipos de pensamiento se encuentra en la base de todos los campos del saber en cuanto a lo holístico, como punto de partida, en la evaluación de sus procesos, en el ser, la materia, la forma, la conciencia, lo ético, lo moral, la lógica, entre otros. De ahí que cada tipo de pensamiento aplicado a la presente investigación permite la nueva visión de los procesos y los cambios de paradigmas necesarios para que se demuestre que una empresa del sector público del ramo eléctrico pueda proporcionar servicios de telecomunicaciones con su base instalada para obtener los beneficios económicos necesarios para competir en el mercado de las telecomunicaciones a través de cambios en la forma cómo realizar las acciones y los procesos desde el punto de vista creativo con la capacidad de poder idear y erigir algo nuevo, relacionar algo conocido de forma innovadora usando la pasión y la razón, estudiando cómo se hace el proceso actualmente y como pudiéramos crear nuevas estructuras para apalancar e incluir nuevos términos a lo anteriormente llevado a cabo sistemáticamente.

A través del pensamiento complejo sistémico podemos obtener visiones que conduzcan analizar situaciones del sector eléctrico expresándose en términos de retroalimentación, estudiando todos los elementos del ramo de las telecomunicaciones y el servicio eléctrico como conjuntos de partes como un todo y sus relaciones a través de un método científico y su aplicación en lo social. Por último, la aplicación del pensamiento neoinstitucional para el estudio de estructuras económicas que posibiliten el desarrollo de la empresa en la sociedad y por ende de los pueblos.

Reglas utilizadas para el desempeño económico a través de la estabilidad de los procesos apoyándose en las instituciones, es decir, antes del gobierno que apoyen al sector eléctrico nacional para el cambio de las normas y las reglas para influir en los comportamientos, mejorando los procesos administrativos para temas de decisiones efectivas apuntando a reformas institucionales de la organización y su estructura organizativa, proponiendo a la profesionalización de los servidores y cambiando la corriente del pensamiento como paradigma para las ciencias sociales. Con ello se afectaría a la economía de manera positiva en las políticas y las metodologías de cómo hacer las cosas que están literalmente e íntimamente relacionados con el tema político.

Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT
- David, F. (2004). *Administración Estratégica*. México, McGrawHill
- Drucker, P. (2005). *Administración en una época de grandes Cambios*. México: Librería Santa Fé
- Ponce, R. (2002). *Manejo de la Resistencia al Cambio. Un Enfoque desde la Perspectiva de la Psicología Organizacional*. Guatemala: Editado por: Ramiro Ponce y Asociados
- Pulley, M. (2004). *Pulley, Building Organizational Resiliency. US. Banker: Facing the Future of Banking*. Nueva York
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LA ÉTICA FORMAL DE KANT

TEACHING AND LEARNING OF KANT'S FORMAL ETHICS

Juan Luis Ávila Brito¹

 <https://orcid.org/0009-0008-7198-3063>

Recibido: 16-07-2024

Aceptado: 24-10-2024

Resumen

A pesar de estas críticas, la ética formal de Kant sigue siendo una contribución importante a la filosofía moral. Su énfasis en el deber, la autonomía y la ley moral universal nos ofrece un marco sólido para pensar sobre cómo vivir una vida moralmente significativa. La Ética Formal de Kant, también conocida como deontología kantiana, se basa en la idea de que las acciones son buenas o malas en sí mismas, independientemente de sus consecuencias. Esta teoría se centra en el deber y la ley moral universal y sostiene que las decisiones morales deben tomarse de acuerdo con principios racionales que puedan aplicarse a todos los seres racionales. Imaginemos que estamos considerando si mentirle a un amigo para evitarle un dolor emocional. Este ensayo crítico argumentativo sobre la enseñanza y aprendizaje de la ética formal de Kant, mentir siempre está mal, incluso si nuestras intenciones son buenas. Esto se debe a que mentir viola la ley moral universal de tratar a las personas como fines en sí mismas y no como medios para nuestros propios fines. Mentir, incluso con buenas intenciones, utiliza a la otra persona como un medio para lograr nuestro propio objetivo de evitarle el dolor.

Palabras clave: ética; enseñanza; aprendizaje; moral; autonomía.

Abstract

Despite these criticisms, Kant's formal ethics remains an important contribution to moral philosophy. Its emphasis on duty, autonomy, and universal moral law offers us a solid framework for thinking about how to live a morally meaningful life. Kant's Formal Ethics, also known as Kantian deontology, is based on the idea that actions are good or bad in themselves, regardless of their consequences. This theory focuses on duty and universal moral law and maintains that moral decisions should be made in accordance with rational principles that can be applied to all rational beings. Let's imagine that we are considering whether to lie to a friend to spare them emotional pain. This critical argumentative essay on teaching and learning Kant's formal ethics, lying is always wrong, even if our intentions are good. This is because lying violates the universal moral law of treating people as ends in themselves and not as means to our own ends. Lying, even with good intentions, uses the other person as a means to achieve our own goal of sparing them pain.

Key words: ethics; teaching; learning; morals; autonomy.

¹ Profesor de Filosofía del Decanato de Humanidades y Artes de la Universidad Lisandro Alvarado. Lcdo. en Filosofía. MSc. en Docencia Universitaria. Doctorante en ciencias de la Educación. juan.avila@ucla.edu.ve

Introducción

Este ensayo crítico argumentativo sobre la enseñanza y aprendizaje de la ética formal de Kant, también conocida como deontología kantiana, es un sistema filosófico moral desarrollado por el filósofo alemán Immanuel Kant a finales del siglo XVIII. Esta teoría propone que la moralidad se basa en el deber y en la razón, y no en las emociones o las consecuencias de las acciones. Según Kant, las acciones son moralmente buenas si se realizan de acuerdo con un imperativo categórico, es decir, una regla universal que no depende de ninguna circunstancia particular. Se presentan una serie de desafíos, debido a la abstracción y complejidad de sus conceptos. Sin embargo, esta teoría ofrece un marco valioso para comprender la naturaleza de la moralidad y para desarrollar un sentido del deber y la responsabilidad.

El deber moral es la obligación de actuar de acuerdo con la razón y el imperativo categórico, independientemente de las inclinaciones o intereses personales. Es una regla moral universal que no depende de ninguna circunstancia particular. Kant formuló dos imperativos categóricos: el imperativo categórico de la fórmula de la ley universal y el imperativo categórico de la fórmula de la humanidad como fin en sí mismo.

Es la capacidad de actuar libremente de acuerdo con la propia ley moral, sin estar sujeto a la coacción externa y es la dependencia de leyes o normas externas para determinar la moralidad de las acciones. Una de las principales importancias de la Ética Formal de Kant es proporcionar un marco racional para comprender la naturaleza de la moralidad. Enfatiza la importancia del deber y la responsabilidad individual donde se promueve el respeto a la humanidad como fin en sí mismo y se contribuye al desarrollo de una conciencia moral autónoma.

Otro aspecto que podemos encontrar es el desafío de la enseñanza de Kant la abstracción y complejidad de los conceptos kantianos. Dificultad para conectar la teoría con ejemplos prácticos y los diferentes niveles de madurez moral de los estudiantes por último la influencia de las normas sociales y valores personales. Dentro de las estrategias para la enseñanza efectiva se busca utilizar un lenguaje claro y accesible a los estudiantes y también vincular la teoría con ejemplos concretos y relevantes. Luego fomentar el análisis crítico y la reflexión moral.

Promover el diálogo y la discusión entre los estudiantes donde se pueda crear un ambiente de respeto y apertura a diferentes perspectivas. Para finalizar también debemos hacer mención sobre los recursos y evaluación de actividades para el aprendizaje como los es la lectura y análisis

de textos kantianos. La discusión de casos de ética. Role-playing y simulaciones de dilemas morales. Ensayos y trabajos reflexivos y Proyectos de investigación ética.

Son de gran importancia por las siguientes razones se promueve el desarrollo de la autonomía moral, es decir, la capacidad de actuar libremente de acuerdo con la propia ley moral, sin estar sujeto a la coacción externa. Esto implica que los individuos sean capaces de tomar sus propias decisiones morales basándose en principios racionales y no en presiones sociales o intereses personales.

La teoría kantiana enfatiza el respeto a la humanidad como fin en sí mismo. Esto significa que las personas nunca deben ser utilizadas como un medio para lograr un fin, sino que siempre deben ser tratadas con dignidad y respeto. Este principio es fundamental para construir una sociedad justa y equitativa. Con respecto al desarrollo del pensamiento crítico en el estudio de la Ética Formal de Kant implica el análisis de conceptos abstractos y el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico. Esto ayuda a los estudiantes a comprender mejor los fundamentos de la moralidad y a desarrollar la capacidad de argumentar sus propios puntos de vista de manera clara y razonada.

Debe existir una preparación para la toma de decisiones éticas donde podemos encontrar un mundo complejo y lleno de desafíos éticos, proporciona un marco para analizar situaciones morales y tomar decisiones responsables. Al comprender los principios kantianos, los individuos pueden estar mejor preparados para enfrentar dilemas éticos en su vida personal y profesional. Se pueden contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Al promover el respeto a la persona, la autonomía moral y el pensamiento crítico, esta teoría puede ayudar a crear un ambiente social en el que las personas sean tratadas con dignidad y respeto, y en el que las decisiones se tomen de manera justa y responsable.

son de gran importancia para el desarrollo individual y social. Esta teoría ofrece un marco valioso para comprender la naturaleza de la moralidad, fomentar el respeto a la persona, desarrollar el pensamiento crítico y preparar a los individuos para la toma de decisiones éticas en un mundo complejo. Además de los puntos mencionados anteriormente, cabe destacar que la Ética Formal de Kant también puede ser relevante para la educación en valores donde puede servir como base para la educación en valores, enseñando a los estudiantes la importancia del respeto, la responsabilidad, la justicia y la honestidad. Donde los principios kantianos pueden ser útiles para

la resolución de conflictos, ya que proporcionan un marco para el diálogo y la negociación constructiva.

Desarrollo

Fundamentos de la Ética

Son esenciales para la enseñanza y el aprendizaje de esta teoría, ya que proporcionan una base sólida para comprender los conceptos clave y desarrollar habilidades de pensamiento crítico y argumentación moral. Es la obligación de actuar de acuerdo con la razón y el imperativo categórico, independientemente de las inclinaciones o intereses personales. Esto significa que las acciones morales no se basan en lo que sentimos o queremos, sino en lo que es racional y correcto. Busca actuar de tal manera que puedas querer al mismo tiempo que la máxima de tu voluntad se convierta en ley universal y trata a cada persona siempre como un fin en sí misma, nunca como un medio para lograr un fin.

La autonomía moral es la capacidad de actuar libremente de acuerdo con la propia ley moral, sin estar sujeto a la coacción externa. Esto implica que los individuos sean capaces de tomar sus propias decisiones morales basándose en principios racionales y no en presiones sociales o intereses personales. Según Kant, las leyes morales deben ser universales, es decir, deben aplicarse a todas las personas en todas las situaciones. Esto significa que no hay excepciones a las reglas morales, y que todos debemos ser tratados con el mismo respeto y dignidad.

Podría decir, la moral que se basa en normas o leyes externas a la razón. Según Kant, la moral heterónoma no es verdadera moralidad, ya que no se basa en la libertad y la autonomía moral. Se debe ayudar a los individuos a desarrollar su autonomía moral y a comprender los principios de la moralidad racional donde la comprensión de estos fundamentos es esencial para una enseñanza y un aprendizaje efectivos de la Ética Formal de Kant. Al comprender los conceptos clave de esta teoría, los estudiantes pueden desarrollar habilidades de pensamiento crítico, argumentación moral y toma de decisiones éticas responsables.

Autores clásicos:

- Immanuel Kant (1724-1804): El principal exponente de la Ética Formal. Sus obras fundamentales sobre el tema incluyen Fundamentación de la metafísica de las costumbres (1785) y Crítica de la razón práctica (1788).

- John Stuart Mill (1806-1873): Un filósofo utilitarista que, a pesar de tener una perspectiva moral diferente a la de Kant, reconoció la importancia de la autonomía moral y el respeto a la persona.

Autores contemporáneos:

- Onora O'Neill (1941-): Una filósofa kantiana que ha realizado importantes contribuciones a la aplicación de la ética kantiana en temas como la justicia social, la bioética y los derechos humanos.
- Thomas W. Wert (1947-): Un filósofo educativo que ha escrito extensamente sobre la enseñanza de la ética kantiana en las escuelas.

Desafíos en la enseñanza de la Ética Formal de Kant

La dificultad para conectar la teoría con ejemplos prácticos, los diferentes niveles de madurez moral de los estudiantes y la influencia de las normas sociales y valores personales. Se puede hacer mención a Kant La enseñanza de la Filosofía (1988), Kant identifica varios desafíos incluyendo la dificultad para que los estudiantes comprendan conceptos abstractos como el imperativo categórico y la autonomía moral. Se sugiere utilizar ejemplos concretos y actividades prácticas para ayudar a los estudiantes a conectar la teoría con la realidad. Donde los conceptos de deber moral, imperativo categórico, autonomía y heteronomía pueden ser difíciles de entender para los estudiantes, especialmente para aquellos que no están familiarizados con la filosofía.

Los estudiantes pueden tener dificultades para ver cómo los principios kantianos se aplican a situaciones de la vida real y se encuentran en diferentes etapas de desarrollo moral, lo que puede dificultar la enseñanza de un enfoque moral universal donde las normas sociales y los valores personales pueden entrar en conflicto con los principios kantianos, lo que puede dificultar que los estudiantes adopten una perspectiva kantiana.

Los profesores deben utilizar un lenguaje que sea comprensible para los estudiantes y evitar el uso de jerga filosófica, y así deben proporcionar ejemplos concretos de cómo los principios kantianos se aplican a situaciones de la vida real. Donde se logre fomentar la discusión y el debate sobre temas morales, y animar a los estudiantes a desarrollar sus propios argumentos morales. Un ambiente en el que los estudiantes se sientan cómodos expresando sus opiniones y creencias, incluso si estas difieren de las del profesor.

Onora O'Neill: En su artículo "Two Problems in the Teaching of Kant's Ethics" (1982), O'Neill argumenta que la enseñanza tradicional de la ética kantiana a menudo se centra en la

memorización de conceptos y argumentos, sin prestar suficiente atención a la aplicación de la teoría a problemas morales reales. Sugiere que los estudiantes deberían ser animados a pensar críticamente sobre la ética kantiana y a aplicar sus principios a situaciones de la vida cotidiana.

Los profesores deben centrarse en los conceptos clave de la ética kantiana, como el deber moral, el imperativo categórico y la autonomía, y explicarlos de una manera que sea comprensible para los estudiantes donde logre conectar la ética kantiana con la vida cotidiana, proporcionando ejemplos de cómo los principios kantianos se pueden aplicar a situaciones de la vida real y el desarrollo del juicio moral de los estudiantes, animándoles a analizar situaciones morales y a desarrollar sus propios argumentos morales. Donde se logre respetar la diversidad de opiniones morales de los estudiantes, y evitar imponerles una perspectiva moral particular.

Christine Korsgaard en su libro *The Kantian Imperative* (2005), ofrece una nueva interpretación del imperativo categórico de Kant que la hace más accesible a los estudiantes. El argumenta que el imperativo categórico no es una regla rígida y abstracta, sino más bien una guía para la toma de decisiones morales. Los profesores deben comenzar con las emociones morales de los estudiantes, como la compasión, la indignación y el respeto, y mostrar cómo estas emociones pueden guiarnos a tomar decisiones morales a la cual se debe buscar introducir el imperativo categórico como una guía para la acción que nos ayuda a tomar decisiones morales que son justas y respetuosas con los demás. Que se consiga la reflexión sobre las propias decisiones morales, animando a los estudiantes a analizar sus propias acciones y a considerar si estas se ajustan a los principios kantianos.

Estrategias para la enseñanza efectiva de la Ética Formal de Kant

Vincular la teoría con situaciones de la vida real, noticias actuales o dilemas éticos ficticios permite a los estudiantes comprender cómo los principios kantianos se aplican en el mundo real. A la cual se puede llegar animar a los estudiantes a reflexionar sobre sus propias experiencias morales y a identificar cómo sus decisiones se alinean o no con los principios kantianos. También presentar diversos puntos de vista sobre temas morales relevantes, incluyendo aquellos que difieren de la perspectiva kantiana, para fomentar el pensamiento crítico y el debate constructivo. Evitar el uso de jerga filosófica compleja y explicar los conceptos kantianos de manera sencilla y directa, utilizando ejemplos y analogías. Donde se logre dividir los conceptos abstractos en partes más pequeñas y manejables, permitiendo a los estudiantes comprender gradualmente la teoría en

su conjunto y así emplear diagramas, gráficos o presentaciones audiovisuales para ilustrar conceptos clave y facilitar la comprensión.

Podemos mencionar sobre guiar a los estudiantes en el análisis de casos de estudio y dilemas éticos, fomentando el debate abierto y la argumentación razonada. Ayudar a formular argumentos morales sólidos y a defender sus puntos de vista de manera clara y convincente donde se busque crear un ambiente de clase donde los estudiantes se sientan cómodos expresando sus opiniones y creencias, incluso si estas difieren de las del profesor o de sus compañeros.

También se puede utilizar pruebas, exámenes o cuestionarios para evaluar el conocimiento de los estudiantes sobre los principios y conceptos fundamentales de la Ética Formal de Kant. Donde se pueda evaluar la habilidad de los estudiantes para analizar situaciones morales complejas, formular argumentos sólidos y defender sus puntos de vista de manera razonada. Tratar de observar el comportamiento de los estudiantes en diferentes situaciones y evaluar su compromiso con los principios kantianos en la vida cotidiana.

Recursos y actividades para el aprendizaje de la Ética Formal de Kant

Analizar los dilemas morales concretos a la luz de la ética de Kant puede ayudar a comprender mejor sus principios y las discusiones en clase sobre la ética de Kant pueden ayudar a desarrollar un entendimiento más profundo de sus ideas y a explorar diferentes perspectivas. Escribir ensayos sobre temas relacionados con la ética de Kant puede ayudar a consolidar el aprendizaje y desarrollar habilidades de pensamiento crítico donde los proyectos creativos, como obras de arte o piezas musicales, pueden ser una forma efectiva de explorar y expresar la comprensión de la ética de Kant.

Esto le dará una base sólida para comprender sus ideas más complejas donde la filosofía de Kant puede ser difícil de entender, así que es importante tomarse el tiempo para leer atentamente sus textos y subrayar o anotar los pasajes que le resulten importantes. Si tiene dificultades para entender la ética de Kant, no dude en buscar ayuda a un profesor, tutor o compañero de clase. Discutir las ideas de Kant con otros puede ayudarlo a comprenderlas mejor y a desarrollar su propia perspectiva y la ética de Kant es un tema complejo que requiere tiempo y esfuerzo para comprenderlo. No se desanime si no lo entiende todo de inmediato.

Aplicar los principios kantianos a casos concretos y así debatir sobre las ideas de Kant con otros. También se puede redactar textos argumentativos sobre temas relacionados con la ética kantiana y expresar la comprensión de la ética kantiana a través del arte o la música. Familiarizarse

con los conceptos básicos antes de profundizar en sus obras como subrayar y anotar ideas importantes para un mejor entendimiento. Consultar a profesores, tutores o compañeros si hay dificultades donde se pueda compartir ideas y perspectivas con otros para un aprendizaje más profundo. La comprensión de la ética kantiana requiere tiempo y dedicación. Es importante tener una comprensión básica de la filosofía de Kant antes de adentrarse en su ética y las obras de Kant puede ser densa y compleja, así que tomarse su tiempo para leer con atención y subrayar los pasajes importantes.

Evaluación del aprendizaje de la Ética Formal de Kant

Los exámenes escritos pueden evaluar la comprensión del estudiante de los conceptos clave de la ética de Kant, así como su capacidad para aplicar estos conceptos a casos específicos y los ejercicios de escritura pueden evaluar la capacidad del estudiante para analizar críticamente los argumentos morales y desarrollar sus propios argumentos. Las presentaciones orales pueden evaluar la capacidad del estudiante para comunicar de manera efectiva su comprensión de la ética de Kant a los demás. Los proyectos de investigación pueden evaluar la capacidad del estudiante para investigar un tema relacionado con la ética de Kant y presentar sus hallazgos de manera clara y concisa. Las discusiones en clase pueden evaluar la capacidad del estudiante para participar en un diálogo reflexivo sobre la ética de Kant.

Los juegos de rol pueden ayudar a los estudiantes a comprender cómo se aplicarían los principios de la ética de Kant en diferentes situaciones de la vida real. Los estudios de caso pueden ayudar a los estudiantes a aplicar los principios de la ética de Kant a problemas éticos específicos. Al evaluar el aprendizaje de la Ética Formal de Kant, es importante utilizar una variedad de métodos para obtener una evaluación completa del conocimiento y las habilidades del estudiante.

Perspectiva de otros autores sobre la ética formal de Kant

Podríamos hacer mención sobre algunas de las perspectivas más destacadas de otros autores con fecha sobre la ética de Kant. El Utilitarismo de John Stuart Mill donde hace crítica la ética de Kant por su rigidez e inflexibilidad, argumentando que las acciones deben evaluarse en función de sus consecuencias y no solo de su conformidad con principios morales absolutos. (1859).

Mill critica la excesiva rigidez y abstracción de la ética de Kant, la cual, según él, no toma en cuenta las consecuencias reales de las acciones morales y la moralidad no debe basarse en principios absolutos e inmutables, sino en la búsqueda de la mayor felicidad para el mayor número

de personas. Se cuestiona la distinción kantiana entre el deber y la inclinación, argumentando que esta separación artificial ignora la naturaleza humana y su búsqueda natural del placer y la felicidad donde el placer y la felicidad son elementos esenciales del bienestar humano y deben ser considerados en la evaluación de las acciones morales. Argumenta que la ética de Kant es demasiado rígida, abstracta e insensible a las consecuencias reales de las acciones morales el busca propone el utilitarismo, una teoría ética que defiende que la mejor acción es aquella que produce la mayor felicidad para el mayor número de personas.

Estos deberes absolutos pueden conducir a resultados dañinos, y que la moralidad debe ser más flexible y adaptable a las diferentes situaciones y que esta distinción es artificial y que no refleja la realidad de la toma de decisiones morales donde el placer y la felicidad son elementos esenciales del bienestar humano y que deben ser considerados en la evaluación de las acciones morales.

Existencialismo

Jean-Paul Sartre hace Rechazó la idea kantiana de una moral universal, argumentando que cada individuo es responsable de crear su propia moralidad. (1945) en su obra "El ser y la nada" (1943) y en otros escritos posteriores, ofrece una crítica profunda a la ética universal de Immanuel Kant. Sartre critica la idea de Kant de una moral universal basada en principios racionales a priori. La moralidad no es algo preexistente al individuo, sino que se crea a través de la libertad individual en cada situación concreta. Sartre rechaza la idea kantiana de una esencia humana universal que fundamenta la moralidad donde el ser humano es un ser para sí, un ente en constante cambio y sin una esencia fija, por lo que la moralidad no puede basarse en una naturaleza humana predefinida. Que la ética universal de Kant es una moral abstracta e impersonal que no toma en cuenta la libertad individual y la situación concreta del ser humano. Incluso Sartre propone una ética de la libertad en la que cada individuo es responsable de crear su propia moralidad a través de sus elecciones libres.

Que estas leyes morales son demasiado abstractas e inflexibles y no pueden adaptarse a la diversidad de las situaciones humanas y que la moralidad no es solo un asunto de razón, sino que también involucra las emociones y la voluntad. Sartre critica la idea de Kant de que el ser humano tiene una esencia fija. Sartre argumenta que el ser humano es un ser para sí, un ente en constante cambio y sin una esencia fija, por lo que la moralidad no puede basarse en una naturaleza humana predefinida. Las críticas de Sartre a la ética de Kant han sido influyentes y han dado lugar a un

amplio debate sobre la naturaleza de la moralidad. Es importante tener en cuenta que la obra de Sartre no es una mera refutación de la ética de Kant, sino que ofrece una alternativa positiva a la misma.

Feminismo

Carol Gilligan argumenta que la ética de Kant está sesgada hacia una perspectiva masculina, y que ignora la importancia de la ética del cuidado y la empatía. (1982) al basarse en la razón y la justicia abstracta, ignora o menosprecia la ética del cuidado, una forma de razonamiento moral que se centra en las relaciones, la empatía y la responsabilidad por los demás. La ética del cuidado, a menudo asociada con las mujeres, es tan válida y relevante como la ética de la justicia, y ofrece una perspectiva moral complementaria que no debe ser excluida. Al pretender ser universal, está en realidad basada en la experiencia moral masculina y no toma en cuenta las diferentes perspectivas morales que pueden surgir de las experiencias de las mujeres. La ética kantiana es androcéntrica, es decir, está centrada en la perspectiva masculina y no reconoce la diversidad de experiencias morales que existen en el mundo.

La ética de Kant es una teoría moral incompleta y sesgada que excluye la ética del cuidado y las experiencias morales de las mujeres donde que reconozca la importancia de las relaciones, la empatía y la responsabilidad en la toma de decisiones morales. Gilligan argumenta que esta dicotomía ignora la importancia de la emoción en la toma de decisiones morales, especialmente en el contexto de la ética del cuidado y que esta concepción del yo ignora la importancia de las relaciones y la interdependencia en la vida humana, aspectos centrales de la ética del cuidado. Al pretender ser universal, está en realidad basada en la experiencia moral masculina y no toma en cuenta las diferentes perspectivas morales que pueden surgir de las experiencias de las mujeres. Las críticas de Gilligan a la ética de Kant han sido influyentes y han dado lugar a un amplio debate sobre la naturaleza de la moralidad y el género.

Neo-kantismo

Onora O'Neill propuso una interpretación de la ética de Kant que enfatiza la importancia de la autonomía y las relaciones interpersonales. (1996) una filósofa británica, propuso una interpretación de la ética de Kant que resalta el papel fundamental de la autonomía y las relaciones interpersonales en la vida moral. Esta interpretación, presentada en su libro de 1996 *Towards a Model of Virtue*, se aparta de la visión tradicional de Kant, la cual se centra en el deber y la ley moral universal. Entendida como la capacidad de actuar de acuerdo con las propias razones y

valores, es un concepto central en la ética kantiana. Sin embargo, ella critica la idea kantiana de que la autonomía individual debe ser absoluta e independiente de las relaciones con los demás.

La ética no es una cuestión de principios universales abstractos, sino que debe considerarse en el contexto social e histórico específico. Allí critica la visión de Kant de la moral como un sistema de reglas formales, argumentando que esto ignora la importancia de las relaciones y las emociones en la vida moral. La interpretación de O'Neill de la ética kantiana tiene importantes implicaciones para nuestra comprensión de la moralidad y la vida en comunidad. Nos invita a la autonomía no es un valor individualista, sino que se desarrolla en el contexto de nuestras relaciones con los demás.

Las virtudes como la compasión, la honestidad y la justicia son esenciales para construir relaciones éticas y una sociedad justa donde las decisiones morales deben tomarse considerando las circunstancias específicas y las relaciones involucradas. La ética no se trata solo de seguir reglas, sino también de cultivar relaciones de cuidado y respeto mutuo. La interpretación de O'Neill ofrece una perspectiva valiosa sobre la ética kantiana, destacando la importancia de la autonomía relacional, las virtudes morales y el contexto social en la vida moral.

Discurso moral

Jürgen Habermas consideró la ética de Kant como un punto de partida importante para el desarrollo de una moral discursiva basada en el diálogo y la razón. (1983) un filósofo y teórico social alemán, es reconocido por su importante contribución a la filosofía moral, particularmente con su propuesta de la ética del discurso. Esta teoría, presentada en su obra fundamental de 1983 *Moral Discourse and the Problem of Translatability*, toma como base la ética de Kant, pero la reformula para adaptarla a los desafíos de la sociedad moderna. Habermas considera la ética de Kant como un punto de partida fundamental para el desarrollo de su propia teoría. Reconoce la importancia del imperativo categórico kantiano, que establece que las acciones morales deben seguirse por principios universales y racionales. Sin embargo, Habermas critica la visión de Kant de la moral como un sistema de principios individuales y absolutos.

En contraste, Habermas propone una ética del discurso que se centra en el diálogo y la razón. La moralidad no se trata solo de seguir reglas abstractas, sino de participar en un proceso de discusión abierta y racional con los demás. A través del diálogo, podemos llegar a un consenso sobre normas morales que sean válidas para todos los involucrados. Las normas morales deben ser

aceptables para todos los participantes potenciales en un discurso ideal y deben basarse en argumentos racionales y estar abiertas al escrutinio de los demás.

Buscar exigir que tomemos en cuenta las diferentes perspectivas y argumentos en la toma de decisiones morales. También proporciona un marco normativo para la democracia, enfatizando la importancia de la participación ciudadana y el debate público. La ética del discurso de Habermas ha sido objeto de diversas críticas, algunas de las cuales incluyen algunos críticos argumentan que la ética del discurso es demasiado idealista y no toma en cuenta las condiciones sociales y políticas que pueden dificultar o imposibilitar el diálogo racional y pone un gran énfasis en el consenso, lo que puede llevar a la exclusión de las voces minoritarias o disidentes.

Conclusiones

Algunos críticos argumentan que la ética del discurso se centra demasiado en el procedimiento del diálogo y no presta suficiente atención al contenido de las normas morales. A pesar de estas críticas, la ética del discurso de Habermas sigue siendo una contribución importante a la filosofía moral y la teoría política. Su énfasis en el diálogo, la razón y la democracia ofrece una visión normativa valiosa para la toma de decisiones morales y la construcción de sociedades justas y equitativas. Es importante tener en cuenta que estas perspectivas no son necesariamente mutuamente excluyentes, y que muchas personas se suscriben a una combinación de diferentes puntos de vista.

En general, sigue siendo una teoría moral influyente que continúa siendo objeto de un debate y análisis significativos. Las perspectivas de otros autores pueden ayudarnos a comprender mejor las fortalezas y debilidades de la ética de Kant, y a desarrollar nuestras propias ideas sobre cómo vivir una vida moral. En el Siglo XIX tenemos a Johann Gottlieb Fichte que fue un filósofo idealista alemán que se vio profundamente influenciado por la obra de Kant. En su obra *La ciencia de la doctrina de la moral*, Fichte desarrolla su propia teoría de la ética, que se basa en la idea de la libertad absoluta del yo. Fichte argumenta que la moralidad no se basa en ningún principio externo, sino que surge de la propia libertad del individuo.

Fichte se basó en la ética kantiana, tomando como punto de partida el concepto del deber y la ley moral universal. Sin embargo, Fichte fue más allá de la visión de Kant, proponiendo una ética más dinámica y centrada en la acción. Incluso él argumenta que la moralidad se origina en el Yo, el sujeto autoconsciente. El Yo, a través de su libre albedrío, tiene la capacidad de actuar de manera moral o inmoral. El deber moral no es una imposición externa, sino que surge de la propia

voluntad libre del Yo. Al actuar moralmente, el Yo se autodetermina y se realiza como ser racional. Se considera que el amor a la humanidad es el principio moral fundamental. Este amor se expresa en el deseo de promover el bienestar y la libertad de todos los seres humanos.

La moralidad no se desarrolla en el aislamiento, sino en el contexto de la comunidad. La interacción con los demás nos permite desarrollar nuestras capacidades morales y poner en práctica el amor a la humanidad. La ética de Fichte tiene importantes implicaciones para nuestra comprensión de la moralidad y la vida en sociedad. Somos responsables de nuestras propias decisiones y debemos actuar de acuerdo con nuestra conciencia. La libertad y la autonomía de cada individuo son valores fundamentales que deben ser respetados y debemos actuar de manera que promueva el bienestar y la libertad de todos los miembros de la comunidad.

Algunos críticos argumentan que la ética de Fichte pone demasiado énfasis en el individuo y no presta suficiente atención al papel de la sociedad y las instituciones en la moralidad a la puede ser vista como demasiado abstracta y difícil de aplicar a situaciones concretas. La idea de que la moralidad se basa únicamente en la voluntad libre del Yo podría llevar a un individualismo extremo y a la justificación de acciones inmorales. A pesar de estas críticas, la ética de Fichte sigue siendo una contribución valiosa a la filosofía moral. Su énfasis en la libertad, la responsabilidad y el amor a la humanidad ofrece una perspectiva inspiradora sobre cómo podemos vivir una vida moralmente significativa.

La ética formal de Kant ha sido objeto de un amplio análisis por parte de otros autores a lo largo de los años. Algunos críticos argumentan que la ética de Kant es demasiado formalista y no tiene en cuenta las consecuencias de las acciones. Sostienen que Kant no da suficiente importancia a los resultados reales de nuestras decisiones morales. Otros críticos argumentan que la ética de Kant es demasiado rígida y no permite suficiente flexibilidad en la toma de decisiones morales. Sostienen que Kant no reconoce la complejidad de las situaciones morales y la necesidad de tener en cuenta una variedad de factores al tomar decisiones.

Otros argumentan que la ética de Kant es demasiado idealista y no tiene en cuenta las limitaciones de la naturaleza humana. Sostienen que Kant exige demasiado a los seres humanos y no reconoce la realidad de que a menudo cometemos errores y actuamos por motivos egoístas. Algunos críticos argumentan que la ética de Kant ignora la cultura y la historia. Sostienen que no reconoce que los diferentes grupos de personas tienen diferentes concepciones de la moralidad y que estas concepciones están influenciadas por su historia y cultura. A pesar de estas críticas, sigue

siendo una de las teorías éticas más influyentes de la historia. Ha inspirado a muchos otros filósofos y continúa siendo objeto de debate y discusión en la actualidad.

Es un sistema de pensamiento moral que se basa en la idea de que las acciones son buenas o malas en sí mismas, independientemente de sus consecuencias. Esta teoría se centra en el deber y la ley moral universal, y sostiene que las decisiones morales deben tomarse de acuerdo con principios racionales que puedan aplicarse a todos los seres racionales. A pesar de estas críticas, la ética formal de Kant sigue siendo una contribución importante a la filosofía moral. Hace énfasis en el deber, la autonomía y la ley moral universal nos ofrece un marco sólido para pensar sobre cómo vivir una vida moralmente significativa.

Referencias

- Fichte, J. *The German Idealism Archive*. <https://archive.org/details/addressestogerma00fich>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Habermas, J. (1982) *Moral Discourse and the Problem of Translatability*: Lecture at the Goethe-Institut Paris, January 27, 1982. <https://core.ac.uk/download/9821371.pdf>
- Habermas, J. (1983) *Moral Discourse and the Problem of Translatability*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kant, I. (1784) *La enseñanza de la filosofía*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa>
- Kant, I. (1785). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. <https://posgrado.unam.mx/filosofia/wp-content/uploads/2024/03/KantFundamentacionseccion1pdf>
- Korsgaard, C. *El imperativo kantiano de: una crítica por Ethics*. <https://archive.org/details/lecciones-de-etica-immanuel-kant>
- Mill, J. (1859) *Utilitarismo*. <https://www.gutenberg.org/files/11224/11224-h/11224-h>
- O'Neill, O. (1982). Dos problemas en la enseñanza de la ética de Kant. *Revista de Filosofía* 33.(1), 5-25.
- O'Neill, O (1997). *Two Models of Virtue*. *Philosophy and Phenomenological Research* 55, no. 1: 289-317. <https://www.jstor.org/journal/philphenrese>
- O'Neill, O. (1998). Virtue and Dependence. *Hypatia* 13, 3: 47-62. <https://www.jstor.org/journal/hypatia>

O'Neill, O. (2010). *Virtue and the Good Life*. In *The Routledge Companion to Ethics*, edited by John Skorupski and Hiroaki Saito, 495-504. London: Routledge.

<https://www.routledge.com/The-Routledge-Companion-to-Ethics/Skorupski/p/book/9780415415163>

Sartre, J. (1943). El ser y la nada. <https://elartedepreguntar.files.wordpress.com/2009/06/sartre-jean-paul-el-ser-y-la-nada.pdf>