



República Bolivariana de Venezuela  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
SIMÓN RODRÍGUEZ**  
Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

# UNESR Gerencia 2000



**PERSPECTIVAS Y ENFOQUES EN ESTUDIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Nueva Etapa. Número XIX  
Julio-diciembre 2024









UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
SIMÓN RODRÍGUEZ  
Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

---

# UNESR Gerencia **2000**

---

**PERSPECTIVAS Y ENFOQUES  
EN ESTUDIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**Nueva Etapa. Número XIX  
Julio - Diciembre 2024.  
ISSN: 1315-0031**



## **AUTORIDADES DE LA UNESR**

Ana Alejandrina Reyes Páez  
**Rectora**

Luis Rodolfo Bracho Magdaleno  
**Vicerrector Académico**

Ana Endrina Gomez Durán  
**Vicerrectora Administrativa**

Marcos Alirio Medina Silva  
**Secretario**

## **AUTORIDADES DEL DECANATO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN AVANZADA**

Luisa Fernanda Zambrano Díaz  
**Decana**

Dora Saldivia  
**Directora de Formación Avanzada**

Vanessa Azuaje  
**Directora de Investigación**

Dustin Valera  
**Director de Cooperación, Educación Continua  
e Interacción con las Comunidades**

Daniel Martínez  
**Director de Secretaría**

Janet Peñaloza  
**Directora de Administración**



### **Ediciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada**

Dirección: 2a Calle con 2a Transversal, Urbanización Campo Alegre, Qta.  
Portofino, Municipio Chacao, Estado Miranda. Teléfono: (0212) 2676786  
Correo electrónico: gerencia2000@gmail.com



## **REVISTA GERENCIA 2000**

Publicación semestral del DPEA - UNESR

AÑO, 2024. No 19

### **COMITÉ EDITORIAL**

Gertrudis García (Editora)

Gisela Giménez

Ramón Machado

Evelyn Nahmens

Sonia Gelvis

### **CUERPO DE ÁRBITROS NACIONALES**

Gustavo Gutiérrez

Janeth Duarte

Maritza Puerta

Orlando Rodríguez

Loni Atencio Machado

Rafael Ramos

Luisa Duran

Gregory Ladera

Tomas Solano

Amada Mercado

David Colombo

Mylvia Fuentes

Darkis Shepard

Aura Machado

Reina Vargas

Penny García

Sixto Hernández

Víctor Reyes

Omar Salas

Carmen Echeverría

Judith Arias

Gustavo Parra

### **ÁRBITROS INTERNACIONALES**

Maryuri Ruiz

Felix Socorro

Rafael Nahmens

Rayron Selfzer



La Revista Gerencia 2000, adscrita al Decanato de Postgrado y Educación Avanzada es el órgano difusor de los trabajos académicos de investigación en el campo de las Ciencias Administrativas, Gerenciales y de Gestión de las Organizaciones, de los profesores, participantes con opción para el resto de las comunidades de los distintos territorios conexos a los núcleos de la universidad como también de otras universidades que responde a los intereses académicos e investigativos y del servicio comunitario con sentido democrático, participativo y humanista para el desarrollo de la investigación, mediante la publicación de trabajos científicos, no científicos y del ingenio popular de excelencia y calidad cumpliendo en primer lugar, con la política nacional de ciencia, tecnología, innovación e inventiva que promueve la carta magna de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de Ciencia y Tecnología; y en segundo lugar a las políticas de publicación de la universidad.

**Número:** Julio - Diciembre 2024

**Recepción:** Julio – Noviembre 2024

**Arbitraje y Aprobación:** Noviembre – Diciembre 2024

**Corrección y Revisión:** Comité Editor

**Corrección de textos:** Jesús Pérez Talavera

**Diagramación y montaje:** Norah Gamboa Vela

**Traducción:** Rebeca Gutiérrez

**Imagen de la Portada tomada de:** <https://blog.interfell.com/diversidad-e-inclusi%C3%B3n-en-los-equipos-globales>

**Depósito Legal:** pp 199902Df583

**ISSN:** 1315-0031

**© Copyright:** UNESR

La información contenida en los textos publicados en este número es de entera responsabilidad de los autores.



# Contenido

<b>EDITORIAL</b>	<b>9</b>
<b>ENFOQUES: Análisis y discusión de aspectos relacionados con el estudio de las Organizaciones</b>	<b>15</b>
PERSPECTIVAS Y ENFOQUES PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES. HACIA UNA EPISTEMOLOGÍA FRONTERIZA <i>Gertrudis Milagros García Barroso</i>	17
<b>HALLAZGOS: Resultados de Investigaciones y Producciones de Conocimientos</b>	<b>39</b>
LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA EN VENEZUELA. UN ESTUDIO A PARTIR DE LAS VOCES DEL COLECTIVO AGRÍCOLA Y PROFESIONAL VINCULADO AL TEMA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA AGROECOLOGÍA <i>José L. Vitos S.</i>	41
<b>Perspectivas: Donde se exponen soluciones y problemas de las organizaciones</b>	<b>67</b>
LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA AGROLARA <i>Nereyda del C. Carreño</i>	69
LAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN POLICIAL: VISIÓN PROYECTIVA HACIA LA PREVENCIÓN DEL DELITO <i>Yampier José Sanz</i>	85
<b>NUEVAS TENDENCIAS: Nuevos avances del conocimiento</b>	<b>99</b>
SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS VENEZOLANAS: FOMENTAR PROCESOS SINÉRGICOS Y COMBATIR LA ENTROPÍA <i>Norjhira Romero Pérez</i>	101



FORMANDO AL SERVIDOR PÚBLICO DEL FUTURO: IA, SOCIODIDAXIA Y ANDRAGOGÍA <i>Rosa Riera</i>	133
--	-----

<b>GENTE NOTABLE: Aportes en la Investigación y Difusión del conocimiento en Ciencias Administrativas, Gerencia, Gestión y Organización</b>	<b>153</b>
---	------------

GERTRUDIS MILAGROS GARCÍA BARROSO. FORMANDO INVESTIGADORES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GERENCIA, GESTIÓN Y ESTUDIOS DE LA ORGANIZACIÓN <i>Ramón Machado, Compilador</i>	155
---	-----

<b>NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN EN LA REVISTA GERENCIA 2000</b>	<b>161</b>
---	------------



## EDITORIAL







Hablar sobre estudios de las organizaciones es un tema complejo del que se viene trabajando desde sus inicios en el programa de investigación de la administración científica de Frederick Taylor como un punto de partida para abordar los diversos momentos históricos de los estudios organizacionales. En ese entonces, su propósito básico fue incrementar la productividad organizacional, así como mejorar la producción y la eficiencia de las empresas. En la actualidad este programa de investigación evolucionó hacia el enfoque de la llamada administración o gerencia estratégica.

Posteriormente, como contrapunto a los argumentos de Taylor, emergió otro enfoque para el estudio de las organizaciones: la teoría de la organización, con sus diversas escuelas, que lideró estos estudios hasta mediados del siglo pasado. Esta teoría se centró fundamentalmente en las relaciones humanas, destacando la contribución de Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne.

Este programa es reemplazado por otro que pone mayor énfasis en el comportamiento de las personas y en cómo se comportan los individuos, grupos y estructuras dentro de una organización, así como en cómo estos factores afectan su funcionamiento. Este enfoque se conoce como Sociología de la Organización, que propone un análisis integral de sus elementos, reconociendo que las organizaciones están compuestas por individuos que forman equipos, se comunican, tienen objetivos, generan una cultura organizacional propia, se desenvuelven en relaciones de poder y liderazgo, y que, bajo la influencia mutua con el entorno, adoptan acciones sociales tanto de cambio como de resistencia. Esta rama de la sociología interactúa con la psicología social, la economía y la ciencia política para analizar el fenómeno organizacional, con el fin de generar y desarrollar conocimiento que responda a los nuevos desafíos planteados por la dinámica de la realidad organizacional. El estudio de las organizaciones desde esta perspectiva presenta múltiples facetas, las cuales se han agrupado en diversas perspectivas teóricas, destacando entre ellas el estructural-funcionalismo, la teoría weberiana, la teoría de sistemas y la teoría general de los sistemas sociales, entre otras.

A finales de la década de 1950, surgió una postura crítica que se conoció como los estudios críticos de la organización. Este programa se cen-



tró en estudiar las organizaciones alejándose de la conceptualización de la organización que ha estado mediada por una aproximación funcional, estacional, sincrónica y estática. Esa posición crítica para estudiar las organizaciones busca dilucidar el carácter social de estas y en las diversas lógicas de acción que realizan los individuos involucrados. Es decir, poner atención en la práctica social que busca sujetar a los individuos por medio de mecanismos de poder que intentan reivindicar una verdad para aquellos que ejercen tal mecanismo. En ese sentido, se critica los discursos de autoridad en donde se dice lo que es, lo que hay que hacer, y se cohesiona a aceptarlo por el mero hecho de ser la autoridad. Los estudios organizacionales son más propositivos y buscan construir una sociedad en igualdad de oportunidades; por eso, algunos autores los asocian con la propuesta de la teoría crítica de la escuela de Frankfurt.

Otro programa que ha trabajado el estudio de las organizaciones es el de los sistemas abiertos complejos y transcomplejos, que ha evolucionado como un enfoque teórico importante en la comprensión de las organizaciones modernas. Este ofrece un marco para entender y gestionar las organizaciones en un mundo cada vez más interconectado y dinámico. Destaca la importancia de la adaptabilidad, el aprendizaje, las relaciones y el contexto, permitiendo a las organizaciones navegar con mayor eficacia por la incertidumbre y el cambio continuo.

A finales de la década de 1960, surgió la corriente posmodernista, que cuestionó lo racional, funcional, natural, cuantitativo y positivista. Un movimiento mundial en contra de lo establecido, lo regulado, lo estructurado, rechazando la modernidad y su visión eurocéntrica. Sin embargo, frente a las críticas a la modernidad, un grupo de investigadores consideró que la posmodernidad era una continuidad del eurocentrismo, lo que dio lugar al surgimiento del movimiento de la transmodernidad. Este programa hace una crítica a la modernidad sin encerrarse en el pesimismo totalizante y rotundo de los posmodernos y que reconsidera ciertos planteamientos filosóficos premodernos y no invalida los conocimientos ancestrales, como los de las civilizaciones mesoamericanas, egipcias, hinduistas o confucianistas, que han demostrado tener mayor conocimiento en ciertas dimensiones humanas que la actual ciencia occidental.



Una organización transmoderna sería un tipo de organización emergente, caracterizada por un ser humano políticamente emancipado. Esta organización propia rescataría identidades particulares y conocimientos universales, retomando preocupaciones trascendentales sobre nuestra existencia. Además, cobraría conciencia de procesos elementales, como el reconocimiento de la Tierra como madre y ser vivo dotado de derechos, y el respeto hacia el otro, hacia el hermano universal que se identifica con uno mismo y por el que nos reconocemos mutuamente como seres sociales. Este enfoque se enmarca en lo que se conoce como el giro decolonial o estudios organizacionales decoloniales.

En este número de la revista *Gerencia 2000*, se recogen los trabajos investigativos de nuestros participantes, facilitadores y miembros de diferentes líneas de investigación que han centrado sus investigaciones en los diferentes enfoques y perspectivas para estudiar las organizaciones.

En este número de la revista *Gerencia 2000*, se presentan los trabajos investigativos de nuestros participantes, facilitadores y miembros de diversas líneas de investigación, quienes han centrado sus estudios en los diferentes enfoques y perspectivas para estudiar las organizaciones.

Así, contamos con Gertrudis García, quien presenta un artículo sobre el estudio de las organizaciones desde sus diversas concepciones, analizando cómo ha evolucionado el enfoque de los diferentes programas de investigación para abordarlas.

José Vitos, nos presenta un interesante trabajo que desde las perspectivas de los estudios organizacionales y la transcomplejidad estudia las organizaciones campesinas venezolanas.

Nereyda del Carmen Carreño presenta un artículo que resulta de una investigación destinada a explorar cómo la calidad del entorno laboral influye en el desempeño profesional del talento humano en una empresa, enmarcándose en el programa de estudio de las organizaciones bajo la perspectiva de la Administración-Gestión.

Yampier José Sanz nos presenta un artículo que destaca las tecnologías en la gestión policial como nuevas tendencias en seguridad ciudadana,



las cuales conducirán a la consolidación de una visión proyectiva hacia la prevención del delito como eje central de la gestión policial en la actualidad. Este trabajo se enmarca dentro del programa de Sociología de la Organización y Sistemas Abiertos y Complejos.

Norjhira Romero Pérez nos presenta un trabajo que ofrece una visión multidimensional de las organizaciones, integrando aspectos fundamentales del programa de Sistemas Complejos y la Organización, así como del programa de Estudios Organizacionales. En este análisis, explora la relación entre la organización y el ambiente como un fenómeno colectivo.

Finalmente, Rosa Riera, en su ensayo sobre la formación de los servidores públicos en la actualidad, destaca la necesidad de implementar metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de aprendizaje de los trabajadores en las organizaciones públicas. Propone la integración de la sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial como elementos clave para transformar la formación tradicional y adaptarla a las exigencias del mundo actual. Este trabajo se desarrolla desde la perspectiva de los programas de sistemas abiertos complejos y transcomplejos, así como de los estudios organizacionales.



A decorative line graphic consisting of a horizontal line on the left, a vertical line extending upwards, and a horizontal line extending to the right, forming a corner shape.

## **ENFOQUES:** Análisis y discusión de aspectos relacionados con el estudio de las Organizaciones







# PERSPECTIVAS Y ENFOQUES PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES. HACIA UNA EPISTEMOLOGÍA FRONTERIZA

*Gertrudis Milagros García Barroso*<sup>1</sup>

Recepción: 03 /08/2024

Aprobado: 12/10/2024

## RESUMEN

En este artículo se analizan las diferentes perspectivas y enfoques para el estudio de las organizaciones. Partiendo para su análisis del estudio del campo de conocimiento actual de las organizaciones. Entenderemos entonces, que estudiaremos la conformación del conjunto de conocimientos generado en torno al funcionamiento de las organizaciones como un mismo campo de conocimiento compuesto por distintas vertientes y disciplinas, incluyendo las corrientes más normativas y prescriptivas asociadas a la administración, como las tendencias más críticas y analíticas propuestas con los estudios críticos de la gestión o los estudios organizacionales. Es decir, analizaremos el campo de estudio de las organizaciones para entender desde cada perspectiva cómo funciona cada una de estas lógicas. Así estudiaremos las seis lógicas más representativas de los estudios de las organizaciones como son Administración-Gestión, Teorías Organizacionales, Sociología de la Organización, Estudios Críticos de la Organización, la de los Sistemas Abiertos Complejos y Transcomplejos y, finalmente, la del giro decolonial o Estudios Organizacionales. El fin último de este trabajo será reconocer la construcción en nuestro país de una epistemología fronteriza que apunte hacia la construcción de teorías en estudios de la

---

1 Doctora en Ciencias de la Educación. UNESR, 2000. Master en Educación Robinsoniana. UNESR. 2012. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, UNESR, 1994. Master en Asesoramiento y Crecimiento Humano, Mención Asesoría y Consulta Educativa. UNESR, 1992. .Lic. en Educación, Mención Administración de la Educación, UNESR, 1982. Técnico Superior Universitario en Administración Escolar, CUC, 1979. Maestra Normalista, UEMAC, 1973. Coordinadora de la Línea de Investigación Gestión de las Organizaciones, UNESR. Coordinadora del Doctorado en Estudios de la Organización, UNESR. gertrug2005@gmail.com.



organización propias y con las características de nuestros territorios bajo los preceptos de Simón Rodríguez, pero también, el de la existencia de organizaciones otras, que reconstruyan una lógica que motive, articule y fundamente nuevas formas de acción colectiva transmodernas de Enrique Dussel. También que visibilice la diversidad organizacional exponiendo las lógicas de producción activa de no existencia de Boaventura De Sousa Santos para contribuir con el desmontaje del proyecto implícito de la modernidad.

**Palabras clave:** Perspectivas y enfoques, Estudio de las organizaciones, Concepciones ontológica-epistémicas y metodológica. Epistemología fronteriza

## **PERSPECTIVES AND APPROACHES FOR THE STUDY OF ORGANIZATIONS. TOWARDS A BORDER EPISTEMOLOGY**

### **ABSTRACT**

This article analyses the different perspectives and approaches to the study of organisations. Starting from the study of the current field of knowledge of organisations, we will understand then that we will study the conformation of the set of knowledge generated around the functioning of organisations as a single field of knowledge composed of different aspects and disciplines, including the most normative and prescriptive currents associated with administration, as well as the most critical and analytical trends proposed with critical management studies or organisational studies. That is, we will analyse the field of study of organisations from their ontological-epistemic and methodological conceptions to understand from each perspective how each of these logics works. Thus, we will study the six most representative logics of organisational studies such as Administration – Management, Organisational Theories, Sociology of Organisation, Critical Organisation Studies, Open Complex and Trans-complex Systems and finally the decolonial turn or organisational studies. The ultimate goal of this work will be to recognize the construction in our



country of a border epistemology that points towards the construction of theories in organizational studies that are proper to and with the characteristics of our territories under the precepts of Simón Rodríguez, but also the existence of other organizations that reconstruct a logic that motivates, articulates and supports new forms of transmodern collective action by Enrique Dussel, and that also makes organizational diversity visible by exposing the logic of active production of non-existence by Boaventura De Sousa Santos to contribute to the dismantling of the implicit project of modernity. Keywords: Perspectives and Approaches, Study of Organizations, Ontological-Epistemic and Methodological Conceptions.

**Keywords:** Perspectives and Approaches, Study of Organizations, Ontological-Epistemic and Methodological Conceptions. Border Epistemology

### **Sobre la idea de una sola área de conocimiento, pero diferentes líneas de pensamiento**

"...la ciencia, y más especialmente el progreso científico, son los resultados no de esfuerzos aislados, sino de la libre competencia del pensamiento"  
(Popper, 1973, pp. 169-170).

Karl Popper fue un filósofo de la ciencia que introdujo varias ideas fundamentales sobre la naturaleza del conocimiento científico y la demarcación entre lo que es ciencia y lo que no lo es. Su concepto de "red de teorías" se refiere a cómo las teorías científicas están interconectadas dentro de un marco más amplio.

La idea de una red de teorías se relaciona con el concepto de que las teorías científicas no se sostienen de manera independiente, sino que están interconectadas entre sí. Cuando se formula una teoría, depende de otras teorías y supuestos que la sustentan. Popper argumentaba que el proceso científico no avanza de manera lineal. En cambio, se desarrolla a través de un proceso de conjeturas y refutaciones, donde las teorías son propuestas y luego desafiadas.



Por tanto, para Popper, Karl (1973), las teorías no son islas. Una nueva teoría puede requerir modificaciones a teorías existentes o puede estar en conflicto con teorías previas. Si una teoría se ve desafiada, eso puede tener efectos en toda la red de teorías interconectadas. También consideraba que algunas teorías dependen de otras para su formulación. Por ejemplo, una teoría en física puede depender de principios en matemáticas, o una teoría en biología puede depender de teorías en química.

Para Popper, el conocimiento científico es revisado y ajustado continuamente a medida que nuevas evidencias son presentadas y otras teorías son desafiadas. Este proceso de revisión implica que las teorías en la red están en constante evolución.

El concepto de red de teorías popperiano implica que el conocimiento científico no es definitivo. Las teorías, aunque pueden ser altamente confirmadas, siempre están sujetas a revisión y pueden ser rechazadas o modificadas en respuesta a nueva evidencia. Esto destaca la naturaleza provisional del conocimiento científico y su disposición a adaptarse y cambiar.

En 1962, Thomas Kuhn publicó, *La estructura de las revoluciones científicas*, obra en la que expuso la evolución de las ciencias naturales básicas de un modo que se diferenciaba de forma sustancial de la visión más generalizada hasta ese entonces. Según Kuhn, las ciencias no progresan siguiendo un proceso uniforme por la aplicación de un hipotético método científico. Se verifican, en cambio, dos fases distintas en el desarrollo científico. En un primer momento, existe un amplio consenso en la comunidad científica sobre cómo aplicar los avances conseguidos en el pasado para abordar los problemas actuales, lo que da lugar a soluciones universales que Kuhn denominó paradigmas.

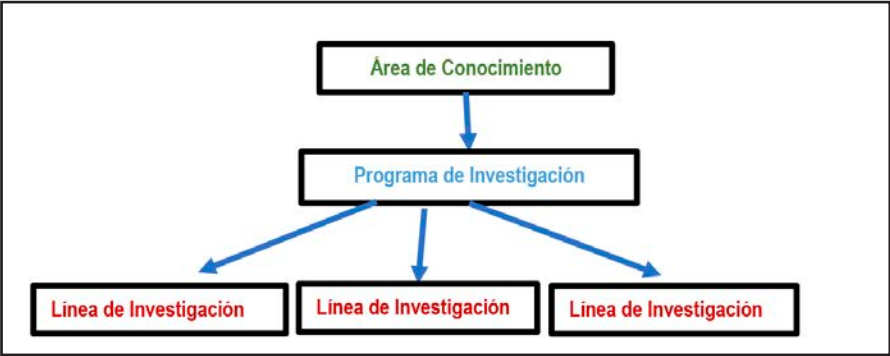
Para Kuhn, una revolución científica constituye un episodio de desarrollo no acumulativo en el que un paradigma antiguo es sustituido, en todo o en parte, por otro nuevo que es incompatible con él. De la misma manera que una revolución política comienza por la insatisfacción de un segmento de la comunidad al considerar que las instituciones han dejado de funcionar adecuadamente, las revoluciones científicas se inician con la creciente sensación de un segmento de la comunidad científica de que el paradigma existente ha dejado de ser efectivo. Así para Kuhn, la ciencia avanza mediante la sucesión de paradigmas donde juega un papel central las comunidades científicas o grupos de investigadores. Por ello, el progreso científico tiene carácter revolucionario.



En otras palabras, la ciencia crece a medida que la red de teorías evoluciona y se expande. Esto es posible gracias a que los diferentes grupos o comunidades de investigadores en función a una diversidad de prácticas, contrastaciones, análisis crítico, coherencia con otras teorías, confrontación con la realidad y los contextos que requieren diferentes métodos y estilos de pensamiento. En vez de imponer un único enfoque, sugiere que deberíamos aceptar y valorar múltiples maneras de conocer el mundo, esto es lo que se denomina pluralismo epistemológico.

De acuerdo a lo anterior, grupos de científicos estarían produciendo conocimiento científico, por ejemplo, en una determinada área de conocimiento, pero desde diferentes enfoques y perspectivas. Esto es lo que Imre Lakatos (1978) denominó “programas de investigación”. Cada programa de investigación ofrece para el progreso de la ciencia sus concepciones Ontológico-Epistémicas y Metodológicas y en función a ello se generan diversas líneas de investigación en una determinada área de conocimiento.

**Figura 1. Producción de Conocimiento por Área, Programa y Línea de Investigación**



Fuente: Elaboración propia

**Sobre los Estudios de la Organización**

El estudio de las organizaciones es un área de conocimiento que ha evolucionado a lo largo del tiempo y abarca diversas teorías, enfoques, programas y líneas de investigación.



Como resultado de esta diversidad, se pueden identificar seis grandes programas de investigación. El primero de ellos, enraizado en los enfoques tradicionales que por años constituyeron una postura dogmática de aportar formas únicas y homogéneas de organización. La Administración convencional abogó intensamente por diseñar y poner en práctica formas de operar que tuvieran como condición esencial el modelado y la puesta en práctica de técnicas, herramientas e instrumentos para favorecer el alcance de los objetivos con base en los principios de eficacia y eficiencia de los recursos disponibles.

Esta visión se basaba en la necesidad de un pensamiento positivista que unificara los esfuerzos dentro de la organización bajo la tutela de aquellos que poseían los conocimientos necesarios para normar, dirigir y controlar las actividades en función de una meta que abarcaba tanto las aspiraciones individuales como las colectivas. Sin embargo, su objetivo final fue imponer formas únicas y homogéneas de organización que contrastaran y constriñeran el funcionamiento de las entidades colectivas, principalmente aquellas cuya finalidad era el beneficio económico (Mazzotti, Giovanna; Jiménez, Jerónimo y Arieta, Patricia, 2017).

Años después, entra otra perspectiva que se centra en la dimensión humana de las organizaciones. Investigaciones como las de Elton Mayo en los experimentos de Hawthorne mostraron que factores sociales y emocionales influyen significativamente en la productividad y el compromiso de los empleados. El trabajo de Mayo ha tenido un impacto duradero en la gestión y sigue siendo relevante hoy en día. Su enfoque en la comunicación, la motivación y la importancia de las relaciones interpersonales ha influenciado muchas teorías y prácticas de gestión contemporáneas, tales como el manejo de equipos, la cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo (Mazzotti, Giovanna; Jiménez, Jerónimo y Arieta, Patricia, 2017).

En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parket Follet, quien destacó en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea (Rivas, 2009). La tarea de un administrador, según Follet (Rivas, 2009), es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. Igualmente, los trabajos de Kurt Lewin y Abraham Maslow (Rivas, 2009) influyeron en la obra de otros grandes teóricos de este campo, como Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris y Frederik Herzberg (Rivas, 2009), quienes



aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones. El postulado de esta teoría es: *la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.*

Después Chester Barnard (1968), en su célebre *The Functions of Executive*, presentó una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia, como lo planteaba Frederick Taylor. Según Barnard (citado en Rivas, 2009) para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. Barnard (Rivas, Luis 2009) considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. El postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos (Rivas, Luis 2009). Esto contribuyó enormemente a los programas de investigación sobre Teorías Organizacionales y Sociología de las Organizaciones.

Pero, a partir de los años setenta emerge un cambio paradigmático que según es el resultante de la diversidad manifiesta en el análisis y la comprensión de aquello que es objeto de interés para quien se adentra a descubrir los intersticios de las colectividades, para develar las formas actuales de funcionamiento, de interacción y de comportamiento dentro de las organizaciones.

Sin duda, que esta diversidad viene con una gran carga de complejidad que atenta contra lo establecido, contra lo tradicional y hegemónico, contra los paradigmas vigentes y, al mismo tiempo, provoca nuevos abordajes de estudios en la organización, donde se ponen de manifiesto diferentes aproximaciones y nuevas miradas. Surgiendo así el programa de investigación sobre estudios críticos de la organización un área de conocimiento que examina las organizaciones desde diversas perspectivas, destacando las relaciones de poder, los conflictos y las dinámicas sociales que las

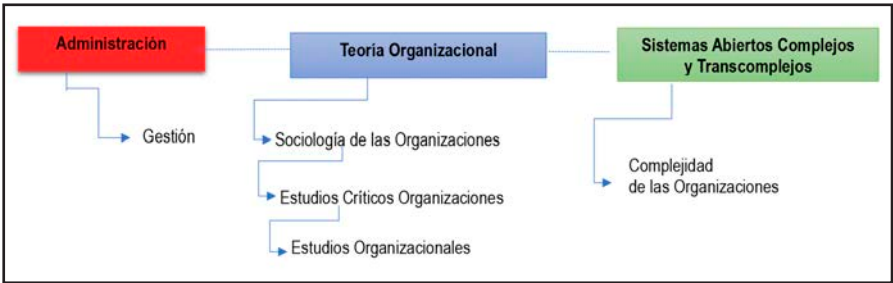


configuran. Que años más tarde evoluciona hacia el enfoque de estudios organizacionales.

A la par de este nuevo enfoque surge también el programa de los sistemas abiertos complejos y transcomplejos enfatizando en complejidad de las organizaciones.

Así, se pueden identificar los seis grandes programas de investigación del área de conocimiento sobre estudios de la organización.

**Figura 2. Programas de Investigación del Área de Conocimiento sobre Estudios de la Organización**



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Gándara, Manuel (2007).

### **Las líneas de investigación o las diferentes lógicas para estudiar las organizaciones**

Siguiendo los planteamientos de Popper, Karl y Lakatos, Imre podemos identificar seis grandes programas de investigación científica para el estudio de las organizaciones que definimos anteriormente. De ellos, se desprenden diversas líneas de investigación que utilizan miradas ontológicas, epistemológicas y metodológicas diferentes, lo cual ha permitido que esta área de conocimiento evolucione a través de sus contribuciones.

El primero de ellos el que he denominado Administración – Gestión. El modelo de organización de este enfoque está asociado a la modernidad basado en el enfoque weberiano directamente relacionado con el concepto de racionalidad donde se conciben formas de organización estrictamente burocráticas, fundamentalmente centrado en el enfoque positivista de las ciencias.

Este, enfatiza en la lógica productivista y de la razón técnica, invisibilizando las formas de organizaciones sociales y políticas desarrolladas al



margen de los esquemas teóricos modernos de las ciencias sociales. Este programa de investigación ha evolucionado desde los planteamientos de Taylor y Fayol que, según López, Aida (2016) tuvieron vigencia desde el último cuarto del siglo XIX hacia finales del primer cuarto del siglo XX, a partir de un proceso de racionalización sobre el campo administrativo en su esfera práctica y teórica. Según esta autora, ambos planteamientos se enfocan en mejorar la eficiencia en las organizaciones; sin embargo, Frederick Taylor promueve una organización funcional orientada en la eficiencia industrial desde niveles operativos para mejorar la producción, mientras que Henry Fayol se inscribe en niveles tácticos mediante una organización lineal para mejorar la empresa a través de tareas administrativas.

Epistémica y metodológicamente, este programa evolucionó por el uso de técnicas propias del paradigma positivista como la observación y la experimentación. Un caso particular fue el estudio de tiempos y movimientos (o Estudio de movimientos) realizado por Frederick Taylor junto con el trabajo de Estudio de Movimientos de Frank y Lillian Gilbreth, (citado en López, Aida.2016). El estudio de tiempos es una observación directa y continua de una tarea utilizando un dispositivo preciso para medir el tiempo (por ejemplo: cronómetro con lectura decimal, cronómetro electrónico asistido por computadora o una cámara de video) para grabar el tiempo que toma completar la tarea a estudiar Taylor y sus colegas pusieron énfasis en el contenido de un trabajo justo y buscaron maximizar la productividad independientemente del costo psicológico para el trabajador.

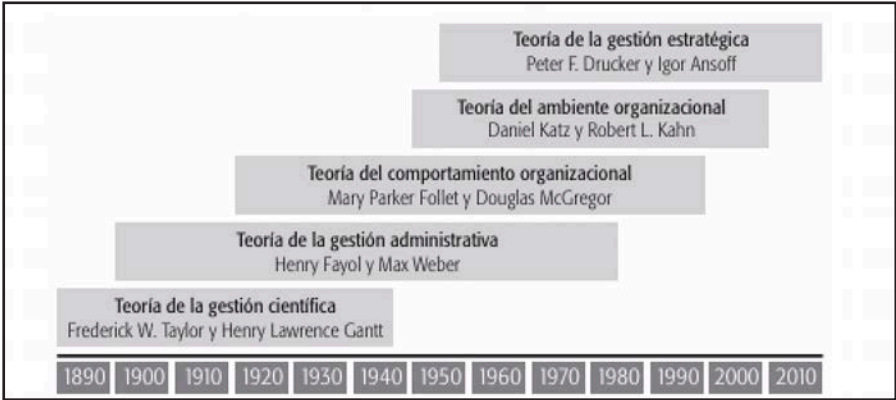
Luego, Herbert Simon y James March (1961); inician una línea de trabajo cuya idea central fue la toma de las decisiones como punto fundamental de la administración. El estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos. Para Simon, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. Simon destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones. La forma de clasificación de las decisiones, que propone Simon, tiene que ver con la programación. Aquí se distinguen dos tipos: decisiones programables y no programables. Las primeras pueden seguir procedimientos establecidos y las segundas por su complejidad no tienen precedentes útiles.

Estas dos líneas de trabajo abrieron la posibilidad de más adelante, con el espíritu pragmático de la teoría neoclásica, que Peter Drucker (1973) propusiera la definición de lo que sería la gestión desde la teoría de la



administración por objetivos en su obra: *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. A partir de este concepto, se determina que la planificación constituye el punto de partida y la base de la toma de decisiones, ya que es a través de esta que se formulan los objetivos organizacionales y se identifica la manera de alcanzarlos. En esta teoría de desarrollo organizacional, es importante resaltar la manera como Drucker (1981) hace alusión a la gestión desde un planteamiento estratégico. Otros autores destacados en esta línea de trabajo han sido Igor Ansoff (1990), quien desde 1980 que con un enfoque estratégico de la gestión, desarrolló una serie de acciones para conquistar nuevos mercados; Henry Mintzberg (1998), conocido por sus estudios sobre la estructura organizativa y los roles gerenciales, propuso un marco que clasifica diferentes tipos de estructuras organizacionales y los estilos de gestión y Michael Porter (1991), quien desarrolló las estrategias genéricas (costo, diferenciación y segmentación selectiva) y una serie de matrices para el análisis de las cinco fuerzas y la cadena de valor. La gestión ha cambiado radicalmente en los últimos años debido a las transformaciones generadas por la competencia global y los adelantos en las nuevas tecnologías, la administración contemporánea considera que “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad” (Jones y George, 2019, p. 5).

**Figura 3. Evolución del Programa de investigación Administración-Gestión y sus diferentes líneas de Investigación**



Fuente: López, Aida (2016). Revista Pensamiento y Gestión, 40 (5), p.132.



El segundo programa está representado por el grupo de autores que desarrollaron el movimiento denominado las Teorías Organizacionales. Aquí se desarrollan varias líneas de trabajo. A comienzo de los años veinte del siglo XX, Mary Parker Follett (citado en López, Aida.2016), determina un enfoque administrativo que aborda el aspecto humano de las organizaciones. Su orientación conductual establece que la gestión es "lograr resultados a través de las personas, determinando que el éxito o el fracaso de cualquier empresa depende, en gran medida, del compromiso y entrega de sus trabajadores", aunque su visión se centra en el enfoque modernidad. Este programa de investigación se centra en el entendimiento del comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, esta teoría integra conceptos de psicología y sociología para mejorar la efectividad organizacional.

Según Boaventura de Sousa Santos (2007), define como la monocultura del tiempo lineal desde la idea según la cual la historia tiene sentido y dirección únicos y conocidos, esta se construye en torno a la tácita asunción de que toda organización está o debería estar ajustada del mejor modo a la consecución de objetivos racionalmente planteados, de lo que se deduce que las mejores organizaciones son aquellas que lo cumplen de modo eficaz para lograr más con menos.

De la evolución del programa de investigación sobre las teorías organizacionales emerge otro programa denominado sociología de las organizaciones de clasificación social y que consiste en la naturalización, que de acuerdo a Sousa Santos (2007), no es más que la distribución de poblaciones y la jerarquización de las diferencias, y se observa de manera muy clara en este campo cuando la diferenciación de puestos y la distribución de tareas o funciones dentro de una organización, es presentada sobre el principio de la producción y la productividad y el cumplimiento de los fines de la organización. De este programa se destacan los estudios acerca del comportamiento y la cultura organizacional hasta la visión neoestructuralista de Amitai Etzioni (1994) quien considera que las organizaciones son unidades sociales efectivas, eficientes y eficaces controlando el comportamiento de sus miembros.

Algunas de las líneas de trabajo de este programa son los desarrollados por Kurt Lewin (1998), pionero en el campo de la psicología social, Lewin es conocido por su trabajo sobre el cambio organizacional y la dinámica de grupos. Su modelo de cambio en tres etapas (descongelar, cambiar,



recongelar) es ampliamente utilizado en el desarrollo organizacional. Edgar Schein (1998), conocido por su trabajo en la cultura organizacional. Desarrolló un modelo que describe los niveles de cultura dentro de las organizaciones, diferenciando entre artefactos, valores y supuestos básicos, Chris Argyris (1976): quien se centró en las dinámicas de aprendizaje dentro de las organizaciones, introduciendo conceptos como el aprendizaje organizacional y la teoría de la acción, que distingue entre la teoría en uso y la teoría declarada; John Kotter(1997), especialista en el cambio organizacional, famoso por su modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, que resalta la necesidad de un liderazgo efectivo durante el proceso de cambio y Gareth Morgan (1986), es conocido por su enfoque metafórico en el estudio de las organizaciones. Propuso varias metáforas para entender las organizaciones, como máquinas, organismos, cerebros y culturas.

Como se puede observar desde estos enfoques para estudiar la organización, tal y como lo plantea Boaventura de Sousa Santos (2007), se desarrolla una lógica de no existencia, pues el poder, el conocimiento y organización que, aunque no están formalmente reconocidas o visibles, influyen significativamente en la realidad social. De Sousa, señala que como hay múltiples formas de conocimiento y prácticas que son marginadas o silenciadas dentro de las organizaciones tradicionales, esto lleva a una comprensión incompleta de la realidad social.

En contraposición a los enfoques anteriores emerge el programa de las organizaciones como sistemas sociales abiertos complejos y trans-complejos, liderado por Edgar Morin (1984), filósofo y sociólogo francés conocido por su enfoque transdisciplinario y su teoría de la complejidad. Aunque su línea de trabajo no se centra exclusivamente en las organizaciones, sus conceptos pueden aplicarse al estudio de las mismas, especialmente, en lo que respecta a la complejidad y la interconexión de los sistemas. Morin (1984), propone un pensamiento que integra diferentes dimensiones del conocimiento y promueve una visión holística, sugiriendo que las organizaciones no pueden ser entendidas de manera simplista o aislada. Algunas de sus ideas relevantes para el estudio de las organizaciones incluyen:

- **Complejidad:** Argumenta que la realidad es inherentemente compleja y que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas complejos donde diversos elementos interactúan de manera



no lineal. Esto implica considerar las interacciones, relaciones y el contexto en que operan.

- **Interconexión:** Las organizaciones no funcionan en un vacío; están conectadas con su entorno y subsistemas. Esto sugiere que cualquier cambio en una parte del sistema puede afectar a otras, lo que es fundamental para la comprensión de dinámicas organizacionales.
- **Pensamiento dialógico:** En lugar de ver las cosas en términos de dualidades (tano blanco y negro), Morin (1984), aboga por un enfoque que reconozca la coexistencia de opuestos y la complementariedad. Esto puede tener implicaciones importantes para la toma de decisiones y la gestión de conflictos dentro de las organizaciones.
- **Evolución y adaptación:** Enfatiza la importancia de la evolución y cómo los sistemas deben adaptarse a su entorno cambiante. Las organizaciones también deben ser capaces de aprender y evolucionar en respuesta a nuevas circunstancias y desafíos.
- **Ética y responsabilidad:** Un enfoque en la complejidad también implica una consideración de las implicaciones éticas de las decisiones organizacionales y la responsabilidad que tienen las organizaciones hacia sus empleados, la sociedad y el medio ambiente.

La relación entre complejidad y organización puede plantearse desde dos perspectivas distintas. Desde la perspectiva del pensamiento complejo, Edgar Morin (1984), propone comprender la complejidad en términos organizacionales. Se trata de pasar de una noción de objeto esencial/sustancial a una noción de objeto relacional, es decir, de totalidades organizadas compuestas por elementos heterogéneos en interacción. La idea de organización remite así, a la idea de una totalidad relativa, no cerrada, sino abierta, histórica y contextualizada.

Morin, también destaca que la organización es algo común al mundo físico, biológico y antro-po-social y propone pensar la idea de organización a partir de un marco-concepto que denomina bucle tetralógico, con el cual busca dar cuenta de la relación complementaria-concurrente y antagonista entre los conceptos de orden-desorden-interacciones (encuentros)-organización: para que haya organización es preciso que haya interacciones; para que haya interacciones es preciso que haya encuentros, para que haya



encuentros, es preciso que haya desorden (agitación, turbulencia) (Morin, 1984, p. 69).

Aplicando estos principios, los estudios sobre organización pueden abordar cuestiones como la cultura organizacional, la estructura, el cambio organizacional y la innovación de una manera más enriquecedora y comprensiva. Las ideas de Morin, invitan a los investigadores y practicantes a superar la mirada reduccionista y a considerar el entramado interconectado que conforma la vida organizacional.

Por ultimo tenemos dos programas, el Programa de los estudios críticos de la organización y el de estudios organizacionales. El primero, se centra en analizar las organizaciones desde la crítica social y política, cuestionando las estructuras de poder y las normas que dominan el comportamiento dentro de las organizaciones. Los investigadores buscan desentrañar las relaciones de dominación y resistencia, así como las implicaciones éticas de las prácticas organizacionales. Influenciada por la Escuela de Frankfurt, este enfoque se centra en la crítica de la cultura organizacional y el papel que las ideologías juegan en la perpetuación de relaciones de poder. Los teóricos críticos analizan cómo las organizaciones pueden servir para la opresión y cómo es posible desarrollar prácticas más equitativas y justas.

En el segundo o paradigma otro, se centra en el estudio del pensamiento decolonial se desarrolla la línea de investigación de modernidad/colonialidad. Su núcleo central se enfoca en el pensamiento decolonial y se sitúa por fuera de la linealidad progresiva del tiempo impuesta por la modernidad y niega por tanto su carácter de tendencia, “novedad” o de ser portavoz de un futuro oculto en el prefijo “post”; y establece los lugares de enunciación de los discursos posicionándose contra la tendencia universalizadora –totalizante y políticamente deslocalizadora de la modernidad/colonial. El giro decolonial devela el doble carácter de la modernidad/colonial y con ello abre la reconstrucción y restitución de historias silenciadas, subjetividades reprimidas, lenguajes y conocimientos subalternizados por la idea de Totalidad definida bajo el nombre de modernidad y racionalidad (Quijano, 2000 y Mignolo, 2010).

En otras palabras, desmontar lo que los programas de investigación han realizado con el estudio de las organizaciones; la matriz colonial del poder que ha quedado oculta en el proyecto implícito de la modernidad y como se ha impuesto sobre una gran diversidad organizacional, negando,



descalificando e invisibilizando su existencia. Algunas de las líneas de investigación más destacadas dentro de este campo son:

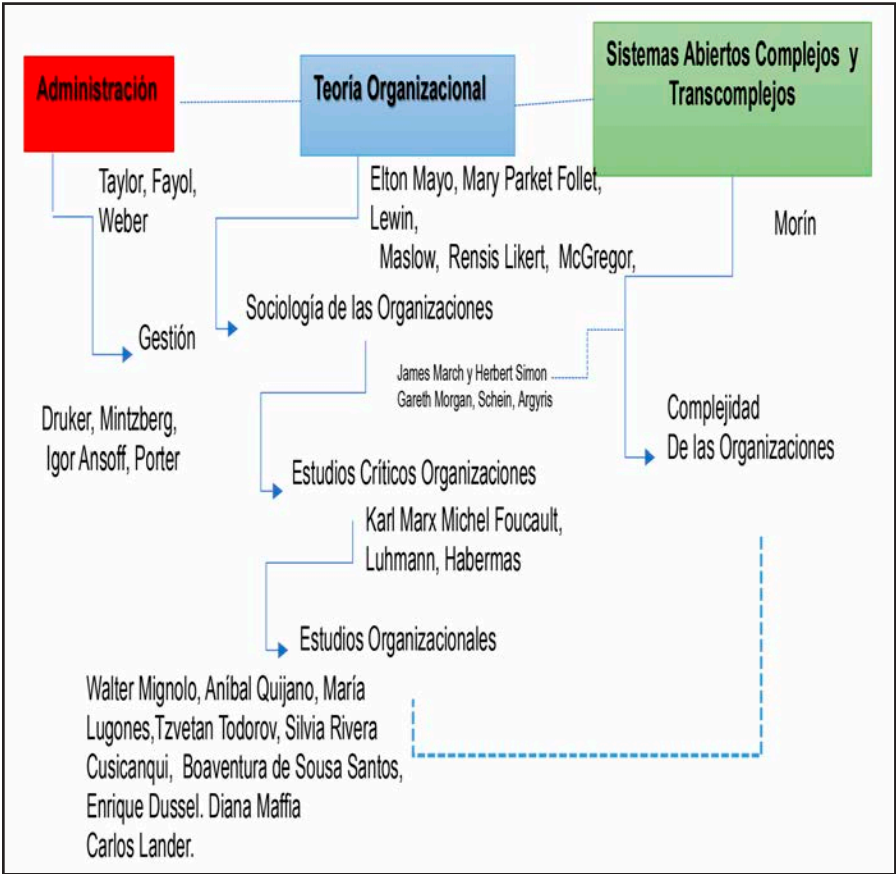
- **Feminismo organizacional:** Este enfoque examina cómo las organizaciones perpetúan desigualdades de género y cómo las dinámicas de poder afectan a las mujeres en el lugar de trabajo. Se enfoca en la intersección del género con otras categorías sociales como raza, clase y orientación sexual, buscando visibilizar y desafiar estas desigualdades.
- **Estudios de poder y resistencia:** Este enfoque se interesa en cómo el poder se manifiesta dentro de las organizaciones y cómo los empleados y otros actores pueden resistir las estructuras de poder establecidas. Examina la lucha por el cambio y la forma en que las prácticas organizacionales pueden ser desafiadas.
- **Teoría de la organización posestructuralista:** Influenciada por filósofos como Michel Foucault, este enfoque se centra en la relación entre el lenguaje, el poder y la identidad dentro de las organizaciones. Explora cómo las normas y discursos organizacionales influyen en la forma en que los individuos se ven a sí mismos y cómo actúan dentro de las organizaciones.
- **Estudios de la cultura organizacional:** Este enfoque examina cómo la cultura dentro de una organización puede servir como un medio de control y cohesión, pero también como un espacio donde se pueden expresar y desafiar las relaciones de poder. Se interesa por los símbolos, rituales y narrativas que configuran la vida organizacional.
- **Teoría de la práctica:** Se centra en cómo las prácticas organizacionales son llevadas a cabo en la vida cotidiana y cómo estas prácticas pueden contribuir a reproducir o desafiar estructuras de poder y jerarquías existentes en la organización. También se interesa por la relación entre las prácticas y el contexto social en el que se sitúan.
- **Estudios de la desigualdad organizacional:** Este enfoque investiga cómo la desigualdad se manifiesta en el contexto organizacional, analizando factores como la clase, la raza, el género y la edad, y cómo estos factores influyen en las experiencias de los individuos dentro de las organizaciones.

Estos enfoques ofrecen una variedad de herramientas analíticas para entender las complejidades de las organizaciones y sus dinámicas



internas, promoviendo una investigación crítica que puede contribuir a la transformación social y organizacional.

**Figura 4. Evolución de los Programas de Investigación en Estudios de la Organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gándara, Manuel (2007)

### **Hacia una epistemología de fronteras para el estudio organizacionales**

Todos estos enfoques aquí analizados nos invitan a una reflexión crítica para el desarrollo de un programa de investigación acerca de los estudios



organizacionales. Si bien los diferentes estilos de pensamiento de cada uno de estos programas de investigación se enfocan en sus posiciones ontológicas, epistémicas y metodológicas, las últimas tendencias sobre esta área de conocimiento es el trabajo profundo sobre nuevas formas de organización y de entender la organización desde un concepto que trascienda las limitaciones y exclusiones de la modernidad.

Esto quiere decir, hacer investigación acerca de las organizaciones debería reivindicar las voces y experiencias de aquellos que han sido históricamente marginados (Dussel, 2013). La idea es construir teorías propias que emerjan de las acciones colectivas de todos sus miembros donde se considere los postulados de Rodríguez que invitan al estudio de la necesidad de identificar y visibilizar aquellas prácticas, saberes y experiencias propias de cada territorio en este caso la conexión entre la organización y la comunidad fomentando la participación activa de los ciudadanos en sus propias experiencias y en los procesos de cambio social.

Como indicaba José Padrón (2020), eminente filósofo e investigador venezolano en su teoría sobre la variabilidad de las investigaciones científicas donde señala que desde esta perspectiva se hace necesario pensar en otros enfoques para abordar la realidad y no solamente en los enfoques tradicionales de producir conocimiento científico desde las perspectivas individualista y reduccionista de las ciencias. Es decir, que bajo la concepción del desarrollo del capital humano que impera hoy en día, no puede pensarse solamente en una sola arista en el entender y comprender el mundo como lo analizan los analíticos empíricos y los subjetivistas interpretativos sino una visión colectivista de las ciencias.

Según la perspectiva de Padrón, lo anterior puede explicar la necesidad de una visión más integral e inclusiva para la ciencia y la tecnología en el país, no solo para mantener o apuntalar los indicadores clásicos de ciencia y tecnología, sino con la idea de fomentar una ciencia, y tecnología dirigida a lograr que mayores contingentes de población estén mejor capacitados para emprender proyectos de innovación para la diversificación productiva que definirían las áreas para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la nación como país desarrollado *“para actuar en consonancia con los modelos de investigación endógena propuesta por el Estado”*.

En la visión de De Sousa Santos, Boaventura (2010) sobre la Visibilización de lo Invisible, donde se identifiquen y visibilicen prácticas, saberes y



experiencias que han sido ignoradas o eliminadas de las narrativas organizativas y sociales predominantes, abriendo así, la posibilidad de que se escuchen las voces de los grupos que luchan contra las injusticias y que proponen alternativas a las formas establecidas de organización y conocimiento. Así como también destacar la importancia de reconocer y validar el conocimiento producido en el Sur global y en contextos marginales, en oposición a las lógicas dominantes del Norte global.

La existencia de organizaciones que se alineen con una lógica que implique la creación de espacios donde diferentes saberes, culturas y experiencias confluyan para generar un diálogo enriquecedor. Estas organizaciones pueden operar en diversos ámbitos, como el social, el político y el económico, y podrían adoptar formas como colectivos, cooperativas, redes de activismo y movimientos sociales, entre otros.

Lo fundamental sería escuchar las voces de los miembros de cada organización como territorio donde emergen conocimientos, experiencias, vivencias donde estos se liberen y empoderen de manera que el conocimiento se desarrolle tanto en lo individual como en lo colectivo, para vencer la ignorancia, la injusticia y opresión. Grupos que luchan por derechos humanos y laborales, por la justicia ambiental, y que buscan desmontar estructuras de opresión, participando como agente activo para indicar sus necesidades e intereses para crear alternativas de solución colectivas creando redes de saberes como espacios para compartir conocimientos y prácticas de distintos contextos culturales para abordar problemáticas comunes.

Esto nos llevaría a crear grupos organizacionales donde exista **inclusión, donde se promueva** la participación activa de grupos históricamente excluidos, reconociendo su experiencia y contribuciones. Donde exista también, el **diálogo intercultural, fomentando** el intercambio de conocimientos entre distintas culturas, valorando las cosmovisiones diversas; la **solidaridad y justicia orientando** sus acciones hacia la búsqueda de justicia social y la construcción de relaciones solidarias; la **sostenibilidad**, integrando a su quehacer organizacional prácticas que respeten el medio ambiente y que busquen el bienestar colectivo a largo plazo; y la **horizontalidad** para adoptar estructuras organizativas que favorezcan la democracia participativa en lugar de jerarquías tradicionales.

Es decir, construyendo nuevas formas de organización donde prevalezca un enfoque más inclusivo y diverso que reconozca no solo las jerarquías



de conocimiento, sino también las alternativas que surgen desde los márgenes. Esto implica, un proceso de aprendizaje y transformación que puede enriquecer tanto a las organizaciones como a la sociedad en general, pero en especial a la sociedad del sur global.

## Referencias

- Ansoff, H. Igor (1990). *El Planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. 2a. edición. Trillas.
- Argyris, Chris. *La dirección y el desarrollo organizacional: el camino de XA a YB*. Claudio Víctor Loeffler (traductor). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Barnard I., Chester (1968). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- De Sousa Santos, Boaventura (2007). *Conocer desde el sur. Para una política emancipadora*. (1.ª ed.). Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales, UNMSM. [https://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Conocer%20desde%20el%20Sur\\_Lima\\_2006.pdf](https://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Conocer%20desde%20el%20Sur_Lima_2006.pdf)
- Drucker, Peter (1973). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo
- Druker, Peter (1981). *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo.
- Dussel, Enrique (2013). *Filosofía de la Liberación*. (1.ª ed.). Docencia Editorial. [https://enriquedussel.com/txt/Textos\\_Obras\\_Selectas/\(F\)11.Filosofia\\_liberacion.pdf](https://enriquedussel.com/txt/Textos_Obras_Selectas/(F)11.Filosofia_liberacion.pdf)
- Etzioni, Amitai (1994) *Organizaciones Modernas*. Editorial Hispano-americana.
- Gándara, Manuel (2007) *El análisis teórico en ciencias sociales: Aplicación a una teoría del origen del estado en Mesoamérica*. Tesis doctoral para optar al grado de Doctor en Antropología. Escuela Nacional de Antropología e Historia. Universidad Nacional de México. <https://es.scribd.com/doc/137492633/Tesis-DoctoralManuel-Gandara#page=20>.
- Jones, Gareth R y George, Jennifer M. (2019). *Administración Contemporánea*. (10.ª ed.) Mc Graw Hill Education. [https://www.academia.edu/31616972/Administracion\\_Contemporanea\\_10ed\\_Jones](https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_10ed_Jones)



- Kotter, John (1997). El líder del cambio. *Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. McGraw-Hill.
- Kuhn, Thomas (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Quijano, Aníbal. (2000). Colonialidad del Poder, Eurocentrismo y América Latina. En: Lander, Edgardo (Ed). *La Colonialidad del Saber: Eurocentrismo y ciencias sociales*. Perspectivas latinoamericanas. Clacso.
- Lakatos, Imre. (1978). *La Metodología de los Programas de Investigación*. Alianza Editorial.
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- López, Aida (2016). Gestión y diseño: Convergencia Disciplinar. *Revista Pensamiento y Gestión*, 40(5) <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>.
- Mazzotti, Giovanna; Jiménez, Jerónimo y Arieta, Patricia (2017). *Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina*. Grupo Editorial Hess, S.A.
- Mignolo, Walter (2010) *Geopolítica de la sensibilidad y del conocimiento. Sobre (de) colonialidad, pensamiento fronterizo y desobediencia epistémica*. <http://eipcp.net/transversal/0112/mignolo/es>
- Mintzberg, Henry. (1998). *El Proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Ediciones Deusto.
- Morgan, Gareth (1986). *Imágenes de la organización*. Rama.
- Morin, Edgar (1984). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Editores.
- Padrón Guillén, J. (2020): *Teoría y Tecnología de la Investigación*. En Retos en la Formación de Investigadores en Contextos Universitarios. (pp. 165-192) Editorial Ibarra. [https://www.researchgate.net/publication/342124024\\_Formacion\\_de\\_Investigadores\\_en\\_el\\_contexto\\_universitario](https://www.researchgate.net/publication/342124024_Formacion_de_Investigadores_en_el_contexto_universitario).



- Popper, Karl. (1973). *La lógica de la investigación científica*. (3.ª ed.). Technos Editorial
- Popper, Karl. (1984). *Conocimiento Objetivo*. Un enfoque evolucionista. (6.ª ed.). Technos Editorial.
- Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes.
- Rivas, Luis (2009) *Evolución de la teoría de la organización*, *Revista Universidad & Empresa*, vol. 11(17), pp. 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>.
- Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Simon, Herbert A. y James G. March (1961). *Teoría de la organización*. Editorial Ariel.
- Sousa Santos, Boaventura de (2010). *Para descolonizar Occidente pensamiento abismal*. (1.ª ed.). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO. Prometeo Libros.







## **HALLAZGOS: Resultados de Investigaciones y Producciones de Conocimientos**







# **LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA EN VENEZUELA. UN ESTUDIO A PARTIR DE LAS VOCES DEL COLECTIVO AGRÍCOLA Y PROFESIONAL VINCULADO AL TEMA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA AGROECOLOGÍA**

*José L. Vitos S.<sup>1</sup>*

Recepción: 25 /07/2024

Aprobado: 16/09/2024

## **RESUMEN**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, como norma suprema y fundamento del ordenamiento jurídico venezolano, formuló entre otros muchos aspectos, la articulación de las organizaciones de agricultores para la producción sostenible de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados como el apalancamiento del desarrollo humano integral y la transformación del modelo económico y social de la nación; a su vez, enunció en el entramado legal el modelo de agricultura agroecológica como la base científica y estratégica del desarrollo agrícola, rural e integral a fin de garantizar la soberanía y seguridad alimentaria de la población. A pesar de lo destacado, un gran sector agrícola se organiza sin atender la normativa constitucional y legal venezolana a favor de la agricultura agroecológica, preocupándose, principalmente; por las ganancias, el rendimiento de los cultivos, dependiendo cada vez más de un manejo intensivo para alcanzar tales metas, sin considerar la importancia de sus territorios y la disponibilidad finita de los patrimonios naturales como el agua, el suelo y la biodiversidad en detrimento de su historia y cultura, demorando la debida protección del ambiente, la diversidad biológica y los recursos genéticos de especial importancia agrícola y ecológica. De allí que, se estudiaron diversos trabajos, documentos y los relatos de las agricultoras y los agricultores, personas vinculadas a los eslabones de las cadenas alimentarias y los profesionales vinculados a los

---

1 Abogado Agrícola. Master en Agroecología, UNESR. Doctor en Estudios de la Organización, UNESR. lucianovitos@gmail.com



estudios de la organización y la agroecología, acerca de las organizaciones campesinas en Venezuela desde el modelo de agricultura agroecológica, a fin de comprender sus significados, atendiendo la dinámica, particularidad y el contexto de fuerte convulsión en el tiempo y espacio de las organizaciones campesinas. La investigación se abordó desde el paradigma de la complejidad, acercándome a la realidad producto de la propia actividad humana, con un diseño interpretativo apoyado en la narrativa y tradición oral. Para obtener la información se aplicó la técnica cualitativa de entrevista en profundidad y el grupo de discusión para su posterior triangulación e interpretación-comprensión. El diseño seleccionado fue el documental-bibliográfico, siguiendo un carácter integrador y participativo que permitió conjugar todo el material escrito, relatado y documentado de la investigación.

**Palabras clave:** Organización campesina, producción agrícola y agroecología.

## **PEASANT ORGANIZATION IN VENEZUELA. A STUDY BASED ON THE VOICES OF THE AGRICULTURAL AND PROFESSIONAL COLLECTIVE LINKED TO THE TOPIC OF ORGANIZATION AND AGROECOLOGY**

### **ABSTRACT**

The Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela of 1999, as the supreme norm and foundation of the Venezuelan legal system, formulated, among many other aspects, the articulation of farmers' organizations for the sustainable production of healthy, nutritious and culturally appropriate food as the leveraging of integral human development and the transformation of the economic and social model of the Nation; in turn, it stated in the legal framework the model of agroecological agriculture as the scientific and strategic basis of agricultural, rural and integral development in order to guarantee the sovereignty and food security of the population. Despite the above, a large agricultural sector is organized without considering the Venezuelan constitutional and legal regulations in



favor of agroecological agriculture, worrying mainly about profits and crop yields, depending increasingly on intensive management to achieve such goals, without considering the importance of their territories and the finite availability of natural assets such as water, soil and biodiversity to the detriment of their history and culture, delaying the proper protection of the environment, biological diversity and genetic resources of special agricultural and ecological importance. Therefore, various works, documents and the stories of farmers, people linked to the links of the food chains and professionals linked to the studies of organization and agroecology, about peasant organizations in Venezuela from the agroecological agriculture model, were studied in order to understand their meanings, attending to the dynamics, particularity and the context of strong upheaval in time and space of peasant organizations. The research was approached from the paradigm of complexity, approaching the reality produced by human activity itself, with an interpretive design supported by narrative and oral tradition. To obtain the information, the qualitative technique of in-depth interview and discussion group was applied for subsequent triangulation and interpretation-comprehension. The selected design was documentary-bibliographic, following an integrative and participatory character that allowed to combine all the written, narrated and documented material of the research.

**Keywords:** Peasant organization, agricultural production and agroecology.

## Introducción

Para abordar esta la investigación se ha debido tener una percepción más cercana acerca de las organizaciones campesinas en Venezuela y el marco de producción agroecológica, de este contexto se espera completar varios acercamientos y diálogos informales con una comunidad ampliada llamada colectivo de saber o conocimiento, conformada por **las agricultoras y los agricultores, personas vinculadas a los eslabones de las cadenas alimentarias y los profesionales vinculados a los estudios de las organizaciones y la agroecología**, a fin de comprender e interpretar desde sus voces los estatutos y normas a los cuales realmente se



someten, los principios y objetivos comunes, su trama y el tejido social que los relaciona, sus saberes y la reflexión de los temas debatidos en las distintas actividades de campo realizadas en esta etapa.

## **Razonando lo conocido**

La alimentación humana y su producción, como señalan José Ekmeiro y Carlos Arévalo (2022) está “fuertemente vinculada con el modo de vida del ser humano y dice mucho sobre su organización, educación y cultura”; además, está altamente conectada con el inicio de las sociedades y civilizaciones (p. 35).

No son para nada nuevas las iniciativas de las organizaciones para la producción de alimentos basados en paradigmas y esquemas estructurales de colaboración, contribución y asistencia recíproca, entre las más exitosas en el área alimentaria resulta obligatorio rememorar la creación de los Pioneros de Rochdale en 1844 quienes fundaron el movimiento cooperativo moderno en Lancashire de Inglaterra (Alianza Cooperativa Internacional, 2020, p. 2).

Este movimiento se constituyó en el marco de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) creada el 19 de agosto de 1825, como una alternativa asequible a las provisiones y alimentos de mala calidad y adulterados utilizando los excedentes en beneficio de la comunidad (Alianza Cooperativa Internacional, 2020, p. 2).

Las cooperativas tienen una larga historia que rebasa los 300 años, en Venezuela desde 1910. Como señala Ramón Casanova (1967) “en un principio obraron motivos religiosos o políticos para acercar a los interesados” se recuerda que “durante la colonización de los Estados Unidos se logró el establecimiento de granjas agrícolas cooperativas por diversas sectas cristianas y que algunas han sobrevivido y progresado” (p. 225).

En la Italia de la segunda mitad del siglo XIX “los cooperativistas insurgieron en el terreno político como cruzados de la igualdad social, de la abolición del lucro y de la fraternidad”. En Venezuela en el año 2006, se ha dado a conocer, de manera extraoficial, que se censaron 42.000 cooperativas.

Más reciente y en estas latitudes tenemos la constitución de la Vía Campesina, constituye la organización en esta área más grande del Planeta, conformada por movimientos de más de 70 países, que se articulan a



través de ocho regiones: Europa, este y sureste de Asia, sur de Asia, Norteamérica, Caribe, Centroamérica, Suramérica y África.

En tanto la red de organizaciones, la Vía Campesina tiene objetivos amplios, como promover las relaciones económicas de igualdad y de justicia social dentro de la diversidad del movimiento campesino global, la incorporación y reconocimiento de las mujeres en todos los aspectos de la vida campesina, la defensa y preservación de la tierra, la soberanía alimentaria y la producción agrícola.

La producción de alimentos durante los últimos sesenta años quedó fuertemente influenciada por los discursos desarrollistas agrícolas que surgieron como una forma de conocimiento “científico” enmarcados en la llamada “Revolución Verde”, que obviamente influenció las estructuras organizativas a favor del modelo industrial de agricultura, beneficiando prácticas esencialmente convencionales.

La situación anterior forzó en el campo una reformulación de las bases constitutivas de las organizaciones para la producción de alimentos al punto de estandarizar sus manejos agrícolas completamente inadaptados a sus realidades particulares y la esencia de los movimientos campesinos, causando severas degradaciones en los agroecosistemas al aplicarse recetas de siembra mediante el empleo de altas dosis de agroquímicos en detrimento de sus verdades locales y excluyendo los saberes ancestrales que por miles de años demostraron ser exitosos, integralmente, en sus resultados, procesos y las organizaciones para la producción agrícola.

Así, se aprecia un trabajo agrícola altamente influenciado por el uso intensivo de la mano de obra, del capital físico y la tierra, como elementos centrales de los procesos productivos y de la enseñanza en la academia, además, como apunta Dario Quiroga (2016) donde se prioriza un “pensamiento de la economía neoclásica endógena. Éste es el caso de un alto porcentaje de países de América Latina” (p. 278).

Este discurso desarrollista interrumpió una cosmovisión de vida asumida por los pueblos originarios y su relación organizacional para interactuar con los agroecosistemas y sus complejos procesos agrarios limitando la producción de alimentos sanos, sabrosos, nutritivos y culturalmente apropiados sobre la base de manejos y prácticas agrícolas tradicionales, que les permitió heredar semillas de sus predecesores resistentes por miles de años mediante una forma ética de ser y vivir con todo lo que les rodea conectado con una agricultura de decisiones y alianzas acertadas.



Asimismo, en la transición del siglo XX al XXI, el modelo de agricultura convencional altamente latifundista “nos dio una sensación de *“déjà vu”* de otros ciclos de la historia latinoamericana y caribeña, en que la explotación sin límites era (y sigue siendo) la regla y la condición de integración de nuestras economías periféricas al capitalismo global”, como señala Luis Pinheiro (2021, p. 15).

En el terreno de las organizaciones campesinas se tienen muchos retos y dificultades, puede ser desolado, como señala de Delahaye, Olivier (2003) su desventaja puede surgir irónicamente al originarse en un país petrolero, en tanto y en cuanto “la renta manejada por el Estado permite la instrumentalización de organizaciones clientelistas, creadas y manejadas desde arriba”, mientras no se transforme este proceso, no se puede alimentar demasiada expectativa al respecto (p. 137).

En el ciclo de luchas que se abre al final del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, los procesos revolucionarios dieron un paso primordial en la defensa de la tierra, y avanzan como señala Pinheiro (2021) “al poner en el centro la agroecología como un camino de reconstrucción de la unidad dialéctica con la naturaleza, un proceso que emana de la lucha popular” (p. 15).

En Venezuela a partir del nuevo modelo constitucional que encarnó nuestra Carta Fundamental de 1999, se reformuló la organización del pueblo al inspirarla en la doctrina del Libertador Simón Bolívar regida por principios y valores socialistas de democracia participativa y protagónica, interés colectivo, equidad, justicia, igualdad social y de género, complementariedad y de diversidad cultural (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999 y Ley Orgánica del Poder Popular, 2010).

A su vez, en la defensa de los derechos humanos, corresponsabilidad, cogestión, autogestión, cooperación, solidaridad, transparencia, honestidad, eficacia, eficiencia, efectividad, universalidad, responsabilidad, deber social, rendición de cuentas, control social, libre debate de ideas, voluntariedad, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y de toda persona en situación de vulnerabilidad, defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999 y Ley Orgánica del Poder Popular, 2010).

Con el propósito de construir y consolidar las bases de la sociedad se formuló la organización político social fundada en el Estado Democrático y



Social de Derecho y de Justicia como quedó establecido en la Constitución de 1999, en la cual el poder es ejercido directamente por el pueblo, con un modelo económico de propiedad social y de desarrollo endógeno sustentable, que permita alcanzar la suprema felicidad social de los venezolanos y venezolanas en la sociedad socialista con una célula fundamental de conformación comunal.

Respecto a la agricultura sostenible enunciada en nuestra Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, orientada al establecimiento de las bases del desarrollo rural e integral, se formuló un modelo agrícola que favorece la producción agroecológica de alimentos sanos, sabrosos, nutritivos y culturalmente apropiados que valore los conocimientos tradicionales, las innovaciones y las prácticas de los campesinos a fin de resguardar la conservación y la utilización razonable de la biodiversidad.

De este modo el modelo agroecológico expresado en nuestra normativa legal interna, consideró la importancia de cada entorno territorial, sociocultural y económico de sus habitantes, sembrando el rescate de los saberes ancestrales y respetando las distintas cosmovisiones populares y originarias de cada región (Ley de Tierras y Desarrollo Agrario, 2010 y Ley de Salud Agrícola Integral, 2008).

Por lo cual, resultó primordial que la organización para la producción de alimentos se fundara a partir de sus cosmovisiones de vida en los nuevos paradigmas constitucionales y legales venezolanos a fin de incrementar en sus agroecosistemas la biodiversidad, disminuir la pérdida de nutrientes, agua y recursos genéticos y procurar la diversificación genética, de paisajes circundantes en equilibrio con la Madre Tierra.

Propiciando espacios de construcción y difusión colectiva de saberes y ejemplos campesinos, democratizando la participación de la mujer campesina y la generación de relevo en la toma de decisiones, incorporándolos activamente en los procesos de políticas agrícolas de producción y valorización de conocimientos científicos, ancestrales, tradicionales y populares para el buen vivir.

Mészáros, István citado por Iraida Vargas (2019) señala que el capital “no puede tolerar ninguna limitación a su propio modo de reproducción metabólica social. En consecuencia, las consideraciones acerca del tiempo le resultan totalmente inadmisibles si ellas exigen alguna restricción de su incontrolable imperativo de expansión” (p. 62).



Conforme a Díaz-Polanco citado por Vargas (2019), señala que algunas comunidades rurales “representan procesos económicos que son visualizados en el imaginario de algunos otros modos de vida urbanos dominantes de la sociedad criolla venezolana regional”, como: “una manifestación: ´de una forma irracional´, por oposición a una forma “racional” que sería una hermosa característica del sistema capitalista de producción...sintetizado en la maximización de la ganancia, que con frecuencia se propone como el ideal” (p. 62).

Para Vargas (2019) algunos modos de vida perciben que las organizaciones venezolanas campesinas “compiten cultural y territorialmente con otros modos de vida y de trabajo capitalista urbanos e implican una resistencia cultural simbólica ligada al atraso y enemiga del ´progreso´ y la ´calidad de vida´” (p. 62).

En sintonía con la nueva arquitectura constitucional venezolana, la administración pública en materia agrícola a partir de 1999, rechazó de plano el modelo neoliberal y planteó un regreso a la política de protecciones a la agricultura campesina acelerando el tránsito hacia un socialismo agrario, como destaca (Rojas, 2014, p. 105).

En este mismo sentido subraya José Rojas (2014) “el modelo agrario del país cambió hacia desarrollos endógenos colectivos y programas de economía social” ubicando al campesinado, ahora, como el actor protagónico del desarrollo rural sustentable (p. 105).

La ideología plasmada en el árbol de las tres raíces, distinguida por el Presidente Hugo Chávez; encarnaron los ideales de Ezequiel Zamora como la tercera raíz ideológica del proceso revolucionario bolivariano, sumado a los de Simón Bolívar y Simón Rodríguez; en este sentido, apunta Krisna Ruetter (2014) que “los movimientos campesinos venezolanos, asimismo, expresaron públicamente su lealtad a los principios zamoranos, inspirados en las luchas del ejército del pueblo soberano (1846-1847)” (p. 367).

Enmarcado en una nueva tendencia de producción agrícola, se formularon distintos tipos de proyectos productivos, obviamente, vinculados a nuevas formas de organización para trabajar la tierra, entre ellos destaca José Rojas (2014) (a) los Sistemas de Asociaciones Rurales Auto-Organizadas (SARAO), ideado como un “modelo de organización territorial para el desarrollo de estructuras agroindustriales locales”; (b) los *Núcleos de Desarrollo Endógenos Sostenibles (NUDES)*, consistía en la ejecución



de “proyectos colectivos para valorar instalaciones abandonadas, tierras ociosas o recursos locales no utilizados, con el concurso de cooperativas, empresas familiares y microempresas de propiedad social”; (c) los Fundos Zamoranos, pensados en el “programa bandera del Instituto Nacional de Tierras (INTI), constituyeron explotaciones colectivas asesoradas por una mesa interinstitucional integrada por diferentes organismos del sector agropecuario”; y (d) las Zonas Especiales de Desarrollo Económico Sustentable (ZEDES), algunas coincidentes con las anteriores “áreas rurales de desarrollo integrado”, se ensayaron como unidades territoriales para fomentar la productividad de los recursos y elevar los niveles de bienestar social de la población local (pp. 106-107).

## **Los nudos críticos**

A pesar de los enormes esfuerzos realizados en la ejecución de los proyectos antes mencionados y del extraordinario apoyo económico que se brindó en Venezuela a los agricultores luego del repunte de los precios del petróleo y el nuevo abanico legislativo en materia agrícola, existen algunas evidencias que registran los no muy alentadores resultados, pues aparentemente como señala José Rojas (2014) carecieron de “la necesaria coherencia, experticia e institucionalidad” (p. 108).

No podemos olvidar que, desde la expansión petrolera, como señala la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2022) “Venezuela ha sido importador neto de los productos agroalimentarios, y en los últimos 20 años, las calorías importadas se encuentran por el orden del 50 por ciento de la disponibilidad total de energía para la población” (p. 1).

Si bien el discurso endógeno exhorta el protagonismo comunitario y la vocería local, escribe Rojas (2014) que “los proyectos son dirigidos por instituciones centralizadas, a contrapelo de su verdadera connotación territorial, vale decir descentralizado, auto-centrado, sustentable y participativo” (p. 108).

Es oportuno destarar que “la existencia de normas jurídicas que permitan garantizar el ejercicio protagónico y participativo no basta para que los sujetos participantes puedan alcanzar las metas que se hayan propuesto con la participación”, deben instaurarse los escenarios pertinentes, como apunta Raúl Martínez (2015, p. 76).



Los nuevos ámbitos institucionales ciertamente propendieron al diseño de políticas agrícolas que abrieron espacios a nuevas formas de organización y al pensamiento agroecológico, no obstante, las tensiones generadas a partir del fantasma del rentismo petrolero y las nociones de progreso científico de base mecanicista aún son manifiestas en las políticas públicas del modelo agroalimentario nacional, lo cual significa un reto todavía vivo para los grupos que luchan por una agricultura sustentable, según señalan (Domené, Cruces, y Herrera, 2015, p. 1).

Sumado a ello, como señala la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2022) en relación a la diversidad geográfica y agroecológica del país, se evidencia que la producción agrícola en Venezuela es compleja, básicamente por estar “constituida por distintos sistemas de producción con características muy disímiles y de diversa importancia en la generación de producto y empleos” (p. 1).

La agroecología como enseña Paulo Petersen (2023) “es más que la producción de alimentos saludables, también se trata de generar ingresos para quienes viven en situaciones de mayor vulnerabilidad en el campo y en la ciudad” (p. 5).

Sumado a lo anterior, el modelo agroecológico reconoce el importante rol de las mujeres y generación de relevo, fortaleciendo “la lucha contra el racismo, preserva la biodiversidad y contribuye a mitigar los efectos del cambio climático. La vida no se divide en sectores: en el mismo jardín donde hay alimento, también hay plantas medicinales, ingresos y trabajo”, según expone Paulo Petersen (2023, p. 5).

Lo anterior conduce a razonar en la necesidad de un enfoque inter y transdisciplinario en la organización de los movimientos campesinos con capacidad de construir planes de producción de alimentos adaptados a sus realidades locales, que les permitiera la elaboración de insumos y bioinsumos agroecológicos e innovación de distintas tecnologías y manejos sostenibles aprovechando los recursos locales de cada región.

Sobre la base de beneficios comunes se puede dinamizar la económica de las áreas rurales, impulsado por la agroecología como un modelo de agricultura más armonioso y respetuoso con el medio ambiente, capaz de reducir las desigualdades de los seres humanos, conservar y regenerar la biodiversidad mediante la generación de sistemas resilientes y energéticamente eficientes para combatir el cambio climático y sus efectos.



A pesar de las enormes ventajas que ofrece el modelo integral y sostenible de agricultura venezolano y los grandes avances registrados en nuestro derecho interno patentizados en nuestra Carta Fundamental y las Leyes, las organizaciones para la producción agrícola aún está fuertemente influenciada por el modelo de agricultura convencional e individual basado en la eficacia productiva y mayor rendimiento económico, arrasando en muchos casos una grave problemática de la degradación ambiental (erosión y degradación del suelo), uso excesivo de los patrimonios naturales (agua-suelo) y el descuido de los aspectos históricos, sociales, culturales y humanos que atañen al campesinado.

Significa entonces, que un gran sector agrícola no articula su organización para la producción de alimentos atendiendo el nutrido entramado constitucional venezolano de agricultura sostenible, estimulados en muchos casos por las ganancias y el rendimiento de los cultivos y dependiendo cada vez más de un manejo intensivo para alcanzar tales metas, sin considerar la disponibilidad de los patrimonios naturales en detrimento de la biodiversidad, su historia y su cultura.

En razón de lo expuesto es perentorio la aplicación de un modelo de organización campesina rural, integral y sostenible como el propugnado por el constituyente en 1999, en consonancia con la cosmovisión campesina con capacidad de rescatar los saberes ancestrales para integrarlos al conocimiento más avanzado de la ciencia para asegurar el potencial agroecológico de los elementos que conforman los agro-ecosistemas.

Atendiendo la complejidad de los contenidos precedentes y con la finalidad de propiciar la participación consciente y activa en el proceso de transformación social, política y económica necesario para contribuir en el establecimiento de las bases del desarrollo rural integral y sustentable será necesario la colaboración de un colectivo de saberes y conocimientos conformado por agricultoras y agricultores, personas vinculadas a los eslabones de las cadenas alimentarias y los profesionales vinculados a los estudios de las organizaciones y la agroecología, como temas multidisciplinares desarrollados transversalmente en nuestra Carta Fundamental y en diversas disposiciones legales patrias.

Será, posiblemente, necesario involucrar también a otros colectivos para construir en conjunto a todos los demás actores las bases de las organizaciones campesinas para la producción de alimentos desde el nuevo modelo agroecológico venezolano.



En razón de los comentarios precedentemente expuestos, surgieron las siguientes interrogantes motivantes de la investigación:

1. ¿Cómo son las organizaciones en Venezuela para la producción de alimentos desde las voces del colectivo de saber y cocimiento a partir del nuevo modelo agroecológico venezolano?

2. ¿Qué elementos considera el colectivo de saber y cocimiento acerca de las organizaciones campesinas en Venezuela a partir del nuevo modelo agroecológico venezolano?

3. ¿Cómo se puede vincular la información obtenida del colectivo de saber y cocimiento, acerca de la producción de alimentos desde el nuevo modelo agroecológico que permitan comprender las organizaciones campesinas en Venezuela?

4. ¿A partir de los saberes y el conocimiento del colectivo de saber y cocimiento qué podemos construir a fin de favorecer las organizaciones campesinas en Venezuela para la producción de alimentos desde el nuevo modelo agroecológico?

## **Propósitos de la investigación**

Las interrogantes planteadas como antecede, me condujeron a proponer en esta etapa los objetivos, más bien propósitos, de la investigación que se presentan a continuación, no obstante, en la investigación cualitativa como lo expone Belkis Rojas (2010) pueden surgir otros objetivos denominados como “*emergentes*”, los cuales se pueden trazar en el transcurso de la investigación (p. 63).

### **Propósito general**

Comprender a partir de los significados de las agricultoras y los agricultores, personas vinculadas a los eslabones de las cadenas alimentarias y los profesionales vinculados a los estudios de las organizaciones y la agroecología, las organizaciones campesinas en Venezuela desde el modelo de agricultura agroecología.

### **Propósitos específicos**

1. Develar lo conocido de las organizaciones campesinas en Venezuela a partir de las consideraciones del colectivo de saber y conocimiento desde el nuevo modelo agroecológico venezolano.

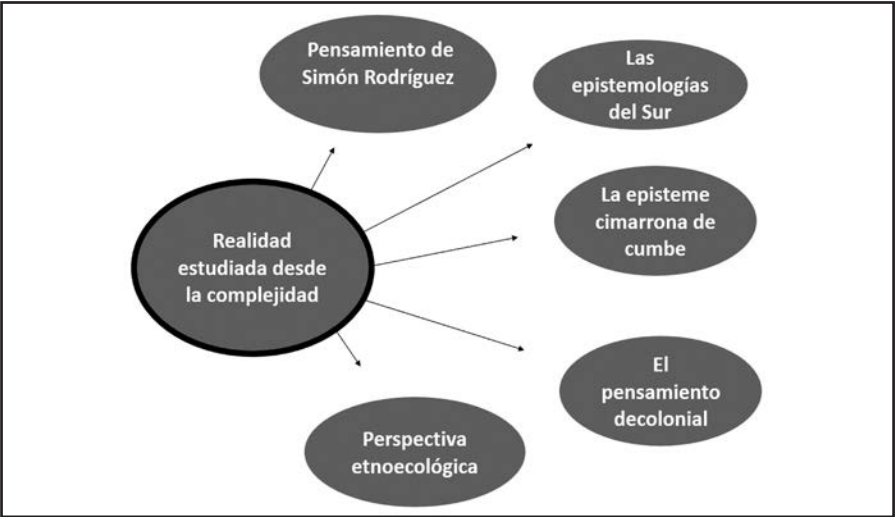


- 2. Comprender los significados que le confiere el colectivo de saber y conocimiento acerca de las organizaciones campesinas en Venezuela para la producción de alimentos desde el nuevo modelo agroecológico.
- 3. Estructurar la información generada por el colectivo de saber y conocimiento, que pueda ser utilizada en la comprensión de las organizaciones campesinas en Venezuela para la producción de alimentos desde el nuevo modelo agroecológico venezolano.
- 4. Construir colectivamente las nociones cardinales que pueden guiar a las organizaciones campesinas en Venezuela en la producción de alimentos desde el nuevo modelo agroecológico a partir de las vivencias y estrategias informadas por el colectivo de saber y conocimiento.

**Pensamientos y episteme que nutren el abordaje epistemológico**

El abordaje epistemológico estará hondamente influenciado por: (a) el pensamiento de Simón Rodríguez; (b) las epistemologías del Sur; (c) la episteme cimarrona de cumbe; (d) el pensamiento decolonial; y (e) la perspectiva etnoecológica, según las siguientes ideas:

**Figura 1. Abordaje Epistemológico de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia.



## **Recorrido metodológico**

Desde esta mirada metodológica se enuncia la secuencia que hizo posible los procedimientos para realizar y abordar el estudio de las organizaciones campesinas en Venezuela, las cuales no escapan a un problema planetario común, como lo es, la agricultura y sus prácticas productivas, que según Edgar Morin (2011) son “indisodables a los del agua, la demografía, la urbanización, la ecología (cambios climáticos), y, naturalmente, del problema de la alimentación, todos ellos interdependientes unos de otros” (p. 201).

A fin de establecer los temas metodológicos propios del presente momento, se desarrollaron los siguientes puntos (a) diseño de la investigación, (b) enfoque metodológico, (c) búsqueda de la información, (d) ordenación de la información y (e) fundamento ético de la presente investigación, como sigue:

### **Diseño de la investigación**

Con el propósito de acercarme a esa realidad que deviene de las experiencias y de la cotidianidad humana y también lo que ocurre en la organización campesina, la ruralidad y en el campo y la agroecología, me planteé un diseño de la investigación cualitativa con un “carácter dinámico, flexible y emergente”, que implicó asumir decisiones en distintos contextos que se presentaron en el trabajo, tal como sugiere Belkis Rojas (2010, p. 58).

Consecuentemente con lo anterior, se avanzó en el estudio a partir de la “complejidad humana y sus interacciones”, conforme a (Pérez, 1998, p. 7); en este propósito, se estableció un diseño de investigación interpretativo y documental-bibliográfico con carácter integrador y participativo, siguiendo lo siguiente:

### **Interpretación de la investigación**

Para lograr la interpretación de la información me sumergí mentalmente del modo más intenso posible en la realidad expresada por el colectivo de saber y conocimiento, a fin de captar como expone Martínez, Carlos (1994) los “aspectos o realidades nuevos, detalles, acentos o matices, no vistos con anterioridad, o no valorado suficientemente, y que luego quizás tenga otro enfoque o contexto”, que finalmente, son determinantes y parecen cambiar o enriquecer el significado de lo anterior (p. 70).



En el proceso interpretativo conocí a todos los entrevistados en el contexto de su vida cotidiana o profesional, atendiendo las diferentes modalidades de conocimiento, puntos de vista, acuerdos o desacuerdos, con el tema y propósitos de la investigación, procurando recordar y construir un discurso sobre la propia existencia del entrevistado (Márquez, 2009, p. 5).

### **Carácter integrador y participativo**

Se integraron todas las observaciones, anotaciones de campo, acercamientos previos, mi experiencia formativa en el Doctorado en Estudios de la Organización, los documentos vinculados con el tema de investigación; asimismo, se sumaron todas las voces y significaciones relacionadas con el colectivo de saber y conocimiento, nos apartamos de la ciencia ciega que pretende sin éxito controlar, prever, incluso concebir el rol social, sin capacidad de reflexionar sus propios conocimientos.

En palabras de Edgar Morín (2011) se trató de integrar siempre al ambiente “incluido hasta en la concepción de mundo. Se trata de integrar al ser auto-eco-organizado, hasta en el concepto de sujeto” (p. 52).

En cuanto al carácter participativo, estuvo constituido básicamente por una metodología que se desarrolla por necesidad y como resultado de la práctica de equipos de trabajo conformado por las: (a) agricultoras y los agricultores; (b) personas vinculadas a los eslabones de las cadenas alimentarias; y (c) los profesionales vinculados a los estudios de las organizaciones y la agroecología.

### **Enfoque metodológico**

La investigación se condujo desde un enfoque narrativo, especialmente, apoyada en la tradición oral de las comunidades, como señala el Morocho de Sanare, Juan José Escalona entrevistado por (Vocesenlucha, 2021) se trató de rescatar las raíces, la historia y visibilizar la espiritualidad que comprende todo el conocimiento oral, repleto de una riqueza y considerada como una maestra sabia y cercana a las comunidades.

La tradición oral, según el morocho Escalona en (Vocesenlucha, 2021) es la memoria colectiva enriquecida por los viejos, es clave, para revivir acontecimientos que hayan ocurrido y que no aparecen en la



historia, que se encuentran en las palabras del pueblo, capaz de abrir nuevas dimensiones, obvio sin negar ninguna otra fuente de investigación.

Seguimos a Gabriel Ugas (2013), cuando señala que, “la narrativa es un elemento constitutivo del proceso de producción de conocimiento y por ende un componente de la investigación (...) genera formas de construir sentido, al reconstruir la experiencia que, mediante un proceso reflexivo, da significado a lo indagado” (p. 45).

En razón de lo anterior, se obtuvieron los resultados donde se recrean las significaciones, el producto no se originó de un frío informe nutrido en un gran cúmulo de datos, sino un resultado verdaderamente propio de la pluralidad de todas las voces que explicaron por qué dicen lo que dicen, en este propósito se desarrolló la estrategia narrativa en la presente investigación.

### **Búsqueda de la información**

Siendo “dinámico, emergente y flexible” el diseño del presente trabajo y, aun cuando su desarrollo no obedeció a reglas y procesos rígidos, se eligieron métodos y técnicas que permitieron pasar a la comprensión del tema investigado y las perspectivas de la pluralidad de actores acerca del tema de la investigación, conforme a (Rojas, 2010, p. 62).

Para profundizar en la vida diaria de los integrantes que comprenden el colectivo de saber y conociendo, fue necesario capturar la mayor cantidad de elementos posibles a partir de las propias “palabras de las personas, habladas o escritas”, y la conducta observable como alude (Valdez, 2018, p. 58).

En este sentido, con el propósito de captar la complejidad, incertidumbre y paradoja de las organizaciones campesinas en Venezuela, además su vínculo con la agroecología y las prácticas productivas de base campesina, se eligió la técnica: (a) Grupos de Discusión y (b) Entrevistas en Profundidad, que denominé (G.D.) y (E.P.), respectivamente, como sigue:

### **Grupos de discusión**

El grupo de discusión se circunscribió al campo de la producción de discursos, este proceso se concibió a partir de una forma, aparentemente, circular, la actuación del grupo produce un discurso que sirvió de materia prima para al análisis.



Se conformaron dos grupos de discusión con agricultoras y agricultores y personas vinculadas a la organización y la agroecología.

### **Entrevistas en profundidad**

Como exponen Taylor y Bogdan en 1990, citado por Abel Flames (2012), la entrevista en profundidad comprende “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras...” (p. 59).

En la presente investigación se realizaron dos entrevistas en profundidad con los actores clave que oportunamente se seleccionaran bajo los siguientes criterios:

#### **- Ordenación de la información**

Aplicadas las técnicas cualitativas de colección de la información, precedentemente enunciada, se ordenó la información por los significados del colectivo de saber y conocimiento, que pudiera ser utilizada en la construcción colectiva de los elementos cardinales que requiere las organizaciones campesinas en Venezuela.

Para cumplir lo anterior, se procedió a “clasificar, ordenar y catalogar” de la forma más conveniente toda la información que se obtuvo en el recorrido de cada momento a objeto de “ponerlos en sistema”; esta tarea de búsqueda se apropió de todas las experiencias y sentidos del colectivo de saber y conocimiento acerca del tema y propósitos de la investigación, guiado de lo señalado por Jara, Oscar (2011) “extraer sus enseñanzas y comunicarlas” (p. 3).

#### **- Operacionalización de categorías**

Con el propósito de ordenar la información se eligió el modelo de operacionalización de categorías, este proceso consiste en la “organización de categorías, subcategorías y dimensiones”, en armonía con lo señalado por (Díaz, Sergio 2005, p. 226).

Se consideró categoría a las unidades relevantes de la investigación, a su vez, muchas ideas en la categoría se dividen en subcategorías y a partir de las categorías y subcategoría se construyen las dimensiones, que, en este caso, asumieron la representatividad de la investigación, siguiendo a (Díaz, Sergio 2005, p. 226).



### - **Triangulación de la información**

El proceso de triangulación se construyó a partir de cada área temática de la información escogida, como apunta en el próximo momento de la investigación denominado interpretación-comprensión de la información, colocando en diálogo toda información pertinente.

### **Proceso interpretativo**

En el proceso interpretativo las expresiones de sentido antes destacadas, fueron agrupadas en áreas temáticas al encontrar vinculación entre algunas de ellas respecto a determinado tema. Logré identificar seis áreas temáticas con sus expresiones de sentido, cuales son: (a) lo comunitario y rural; (b) resignificación; (c) organización y agroecología; (d) nuevo modelo productivo; (e) los viejos tropiezos; y (f) buscando caminos, graficadas así:

**Figura 2. Temáticas encontradas**



Fuente: Elaboración propia.



En cada área temática emergieron varias expresiones de sentido producto de la interpretación de la información, que se ilustran, con las siguientes imágenes, a continuación:





### ÁREA TEMÁTICA N°3



### ÁREA TEMÁTICA N° 4





## ÁREA TEMÁTICA N° 5



## ÁREA TEMÁTICA N° 6

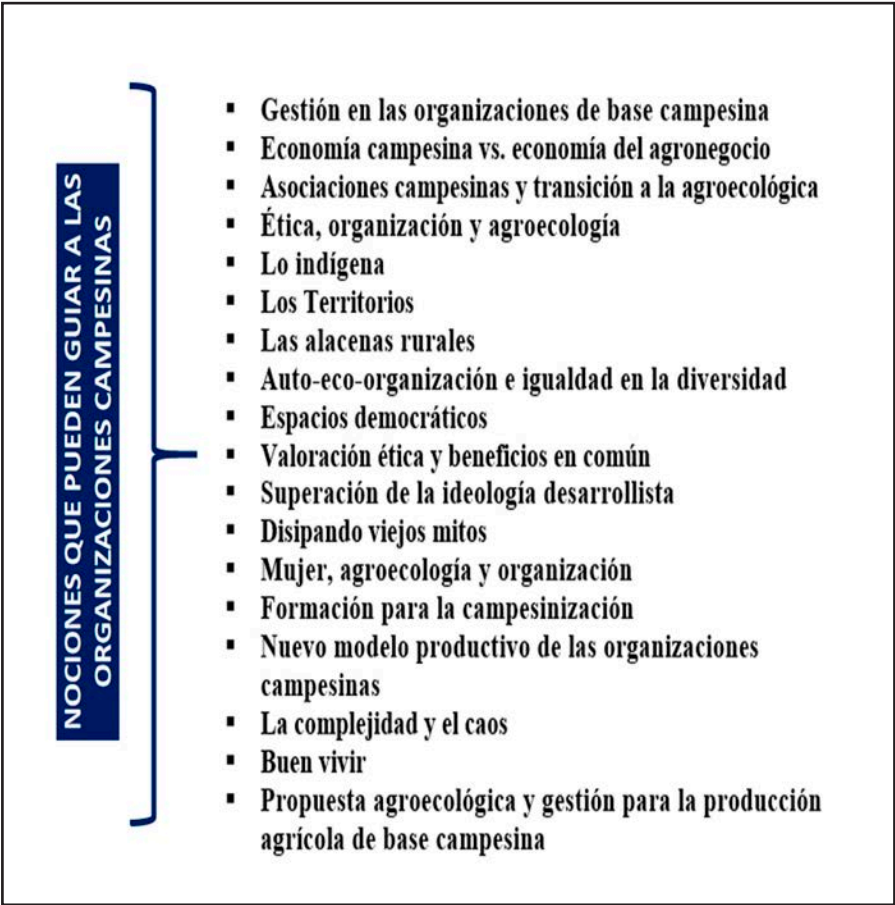




### Hallazgos Consensuados

Producto de la interpretación-compresión crítica y reflexiva, inscribiremos a continuación nuestra contribución para la construcción de una visión compartida sobre el papel de la agroecología en el empoderamiento de las organizaciones campesinas y la transformación de los sistemas alimentarios hacia un futuro más sostenible y justo, como sigue:

**Figura 3. Nociones que guían las Organizaciones Campesinas**



Fuente: Elaboración propia



## Consideraciones Finales

En un mundo que enfrenta desafíos urgentes en materia de seguridad alimentaria y sostenibilidad ambiental, la agroecología emerge como una alternativa prometedora. Este enfoque holístico de la producción de alimentos, basado en principios ecológicos y sociales, ofrece una ruta hacia sistemas agrícolas más resilientes, equitativos y justos.

Para las organizaciones campesinas, la agroecología no sólo representa un conjunto de técnicas agrícolas, sino también una filosofía y un movimiento social. Al adoptar este enfoque, las organizaciones campesinas pueden empoderarse para tomar el control de sus sistemas alimentarios, fortalecer su autonomía y construir comunidades más resilientes, para cumplir lo anterior, fundamentalmente, recomendamos lo siguiente:

- Multiplicar en todo el país diversas alianzas científicas-campesinas basadas en lógicas de producción agroecológica como modelo agrícola y organizativo de verdadera base campesina, donde pueden participar ministerios, institutos públicos, asociaciones campesinas y productores independientes, a fin de generar espacios productivos y de investigación que contribuyan a garantizar la soberanía alimentaria.

- Fortalecer programas de formación, capacitación e innovación para el desarrollo rural como (CIARA) o (TODAS LAS MANOS A LA SIEMBRA) dirigidos a las organizaciones campesinas y pueblos indígenas a fin de gestionar apropiadamente el desarrollo de proyectos comunitarios territoriales, enfocando impretermitiblemente en la agroecología como modelo agrícola sostenible.

- Conviene resaltar el trabajo organizativo del sector conuquero de las mujeres y fortalecer la formación y capacitación dotado de bases teóricas y prácticas agroecológicas, y con el apoyo, subsidio y el financiamiento necesario.

- Se debe construir colectivamente modelos de organización campesina basados en la agroecología y las realidades propias de cada región y localidad, atendiendo estratégicamente las necesidades a corto, mediano y largo plazo.

- Es necesario impulsar políticas públicas territorializadas que apoyen, a partir de la propuesta agroecológica, las necesidades de las organizaciones campesinas, propiciando espacios democráticos a fin de fomentar la participación y el protagonismo del pueblo, resguardado la identidad y la



diversidad cultural y la re-territorialización de los espacios comunitarios vitales e inmateriales.

-Las organizaciones campesinas tienen que estructurarse mediante procesos horizontales, distanciados de los peligrosos sistemas jerárquicos piramidales, a fin de fortalecer la organicidad desde lo colectivo y no lo individual.

-Desde un enfoque inter y transdisciplinario debemos pensar en la organización de los movimientos campesinos con capacidad de construir planes de producción de alimentos adaptados a sus realidades locales, que les permita la elaboración de insumos y bioinsumos agroecológicos e innovación de distintas prácticas y manejos sostenible aprovechando las potencialidades locales de cada región.

## Referencias

Alianza Cooperativa Internacional (2020). *125 años de cooperativismo internacional*. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es> [Consulta: 2021, febrero 17].

Casanova, Ramón. (1967). *Derecho agrario. Una doctrina para la reforma agraria venezolana*. Universidad de los Andes.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860. Diciembre, 30.

Delahaye, Olivier. (2003). *La privatización de la tierra agrícola en Venezuela, desde Cristóbal Colón: la titulación (1492-2001)*. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.

Domené, Olga, Cruces, José Miguel & Herrera, Francisco (2015). *La agroecología en Venezuela: tensiones entre el rentismo petrolero y la soberanía agroalimentaria*. *Agroecología*, 10(2), 55-62. Recuperado de: <https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/300821> [Consulta: 2020, marzo 12].

Díaz, Sergio (2006). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.

Ekmeiro, José y Arévalo, Carlos (2022). *Articulación de los elementos agroambientales en la construcción de la soberanía alimentaria: una visión ajustada al oriente venezolano*. Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (Mincyt).



- Flames, Abel (2012). *Trabajo de grado cuantitativo y cualitativo*. Dirección General de Promoción y Divulgación de Saberes Coordinación de Ediciones y Publicaciones / Imprenta UBV.
- Jara, Oscar (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.kaidara.org/recursos/orientaciones-teorico-practicas-para-la-sistematizacion-de-experiencias> [Consulta: 2021, agosto 25].
- Ley de Salud Agrícola Integral (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.889 (Extraordinario) julio, 31.
- Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.991 (Extraordinaria) julio, 29.
- Ley Orgánica del Poder Popular (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011 (Extraordinario) Diciembre, 21.
- Márquez, Efraín (10 de diciembre de 2009). *La teoría fundamentada desde otra mirada la interpretación hermenéutica de discursos orales en las investigaciones cualitativas*, Conferencia. Recuperado de: <https://pide.wordpress.com/2009/12/10/la-teoria-fundamentada-desde-otra-mirada/> [Consulta: 2021, septiembre 17].
- Martínez, Carlos (1999). *Administración de organizaciones: productividad y eficacia*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.
- Martínez, Raúl (2015). *Asamblea Nacional de Venezuela: mecanismos de participación ciudadana, poder popular y pueblo legislador*. En Carosio, A. (Comp.). *Tiempos para pensar. Investigación social y humanística hoy en Venezuela*. Tomo I, pp. 155-162. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20151211124235/Tiempos\\_para\\_pensar\\_TOMO1.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20151211124235/Tiempos_para_pensar_TOMO1.pdf) [Consulta: 2023, enero 15].
- Morin, Edgar (2011). *La Vía. Para el futuro de la humanidad*. España: Paidós.
- Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO (2022). *Venezuela en una mirada. La agricultura, el medio rural y la seguridad alimentaria*. FAO en Venezuela. Recuperado de: <https://www.fao.org/venezuela/venezuela/venezuela-en-una-mirada/es/> [Consulta: 2023, enero 26].



- Petersen, Paulo (2023). *Políticas públicas para un futuro sin hambre y con salud*. Carta Capital. Recuperado de <https://www.cartacapital.com.br/opinioao/politicas-publicas-para-um-futuro-sem-fome-e-com-saude/> [Consulta: 2023, abril, 17].
- Pinheiro, Luis (2022). La revolución será agroecológica, o no será. En Herrera, F. y Domené-Painenao, O. (Comp.) *Agroecologías insurgentes en Venezuela. Territorios, luchas y pedagogías en revolución* (pp. 13-20). Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (Mincyt).
- Quiroga, Dario (2016). *Una perspectiva de la crítica a la administración occidental clásica*. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/908407f7-0995-419d-a03c-4fe0b3fb2696/content> [Consulta: 2023, abril, 21].
- Rojas, Belkis (2010). *Investigación Cualitativa*. FEDUPEL Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica de Venezuela.
- Rojas, José (2014). *Los modelos de organización territorial de las comunidades rurales: un difícil camino en Venezuela*. Revista Derecho y Reforma Agraria Ambiente y Sociedad 34:77-97.
- Ruette, Krisna (2014). Somos afrosocialistas: Marcos de acción colectiva y etno-racialización del movimiento rural afroyaracuyano. En Veroes, Venezuela. Tabula Rasa, 21. 351-368. Recuperado de: <https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/tabularasa/article/view/1281/184> [Consulta: 2023, enero, 10].
- Valdez, Julio (2018). *Investigación Cualitativa - Claves teóricas y prácticas*; Venezuela. Recuperado de: <http://www.facilitarteprocesos.com.ve/wp-content/uploads/2018/04/Investigacion-cualitativa-Claves-te%C3%B3ricas-y-pr%C3%A1ticas-1.pdf> [Consulta: 2021, julio 17].
- Vargas, Iraida (2019). *Investigación cultural y socialismo comunal*. Escuela Venezolana de Planificación. Serie Papeles. Recuperado de 11-04-2019 ND7.indd (fevp.gob.ve) [Consulta: 2023, abril 24].
- Vocesenlucha (2021). *La oralidad en Venezuela. Juan José Escalona, "el Morocho de Sanare"*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tGcXC04Rj7M>. Sanare, estado Lara, Venezuela [Consulta: 2022, septiembre 15].
- Ugas, Gabriel (2013). *Del acto de conocer al discurso que lo narra. Una problemática epistemológica*. Lilo Formas.





**PERSPECTIVAS:**  
Donde se exponen soluciones  
y problemas de las organizaciones







# LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA AGROLARA

*Nereyda del C. Carreño<sup>1</sup>*

Recepción: 14 /10/2024

Aprobado: 25/11/2024

## RESUMEN

Se presenta este artículo producto de una investigación realizada para dar a conocer. Cómo influye la calidad del entorno laboral en el desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, C.A. Cuyos objetivos fueron: Diagnosticar las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional del talento humano. Identificar los factores internos. Así como, Determinar los factores externos asociados al desempeño profesional del talento humano. Todo ello, bajo un diseño no experimental; tipo de investigación de campo, tomando como población 30 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra representativa de 50% para el análisis. Se aplicó la técnica de observación directa: la encuesta como instrumento de recolección de datos y el cuestionario de preguntas cerradas aplicado al personal. Dando como resultado que existen diversos factores internos que afectan al personal en el desempeño eficiente de sus funciones y con el compromiso que tienen hacia la organización lo cual afecta el desarrollo de la empresa, el logro de metas y objetivos. Se puede decir, que el talento humano representa uno de los elementos de gestión organizacional más importante y valioso para las empresas.

**Palabras Clave:** condiciones de trabajo, desempeño laboral, factores internos, factores externos.

---

1 Licenciada en Administración: Mención Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. [carreno.n.delc@gmail.com](mailto:carreno.n.delc@gmail.com)



# THE QUALITY OF THE WORK ENVIRONMENT IN THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF THE HUMAN TALENT OF THE AGRICULTURAL COMPANY AGROLARA, C.A.

## Abstract

This article is presented as a result of a research carried out to reveal how the quality of the work environment influences the professional performance of the human talent of the Agrolara Agricultural Company, C.A. whose objectives were: To diagnose the working conditions associated with the professional performance of the human talent. To identify the internal factors and to determine the external factors associated with the professional performance of the human talent, under a non-experimental design, a field research type, taking thirty (30) workers as a population, from which a representative sample of fifty percent (50%) was taken for the analysis, the direct observation technique was applied, the survey as a data collection instrument and the closed question questionnaire applied to the staff. Resulting in the existence of various internal factors that affect the staff in the efficient performance of their functions and with the commitment they have towards the organization, which affects the development of the company, the achievement of goals and objectives; it can be said that human talent represents one of the most important and valuable elements of organizational management for companies.

**Keywords:** working conditions, work performance, internal factors, external factors.

## Introducción

La organización como sistema abierto es un proyecto social, que agrupa diversidad de recursos materiales, financieros, mercadológicos, y tecnológicos, así como también el talento humano integrado por todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización; ubicándose y desempeñándose en los distintos niveles jerárquicos para contribuir al logro de las metas y objetivos organizacionales.



En consecuencia, el talento humano es el único activo vivo y dinámico, además, constituye el capital intelectual que tiene una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo tanto individual como colectivo. En este sentido, los gestores de talento humano deben coadyuvar al logro de la misión y visión organizacional mediante implementación de lineamientos capaces de promover el desempeño efectivo y afectivo de sus colaboradores.

Vale destacar que, las condiciones laborales representan todos aquellos factores psicosociales, tecnológicos, ergonómicos, ambientales y económicos característicos de la organización y la distribución equitativa del trabajo, capaces de producir consecuencias negativas para la salud, el bienestar emocional y la calidad de vida laboral.

En este contexto, la empresa agrícola Agrolara, se presenta como un caso de estudio relevante para analizar cómo un ambiente laboral positivo puede impactar no solo en la satisfacción y motivación de los trabajadores, sino también en la eficiencia y efectividad de las operaciones. Un entorno laboral que fomente la colaboración, la comunicación abierta y el reconocimiento del esfuerzo individual puede ser clave para maximizar el potencial de los empleados y, por ende, el rendimiento general de la empresa.

A medida que las organizaciones buscan mejorar su competitividad en un mercado cada vez más exigente, comprender la relación entre la calidad del entorno laboral y el desempeño profesional se vuelve esencial. En la empresa agrícola Agrolara, se han implementado diversas estrategias para crear un ambiente de trabajo que priorice el bienestar de sus empleados, lo que a su vez puede traducirse en un aumento en la productividad y en la calidad de los productos agrícolas.

Este estudio se propone explorar cómo estas condiciones laborales influyen en el desempeño profesional del talento humano, proporcionando una visión integral que permita a la empresa identificar áreas de mejora y fortalecer su cultura organizacional.

Es así como en este artículo se podrán exponer diversos temas relacionados con la influencia que tiene la calidad del entorno en el desempeño profesional del talento humano que labora directamente en la empresa agrícola Agrolara, considerando para ello, aspectos relevantes en el desarrollo del mismo, que permita explorar de forma teórica la relevancia del mismo y por ende el impacto positivo que puedan tener en las empresas.



Ahora bien, la formulación del estudio sobre cómo influye la calidad del entorno laboral en el desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, se centra en la premisa de que un ambiente de trabajo positivo y saludable puede ser un motor clave para el rendimiento de los empleados, considerando que, los gerentes y líderes se deben interesar por la optimización permanente de las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional, pues para nadie es un secreto que este elemento determina la forma en que el individuo se desenvuelve en su trabajo, satisfacción, productividad y su participación en el desarrollo y consecución de las metas organizacionales.

Desde otra perspectiva, Gabriela Rodríguez (2015), asegura que:

Para lograr la optimización de las condiciones laborales, es necesario en primer lugar, saber cuáles son las variables que influyen sobre ellas y alcanzar un excelente desarrollo de las mismas. Unas cuantas de estas variables son salud y seguridad, auto-realización, autoestima, medio ambiente laboral, control e influencia, seguridad económica, integración organizacional, plan de carreras en la organización y actividades extra trabajo. (p. 4).

En este sentido, la optimización de las condiciones laborales según lo descrito por Renato Martínez (2013) “es un proceso que requiere un análisis profundo de las variables que influyen en el entorno de trabajo” (p.139). Es decir, que, al identificar estas variables es fundamental, que cada una de ellas puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Por ejemplo, la salud y la seguridad son pilares esenciales que no solo garantizan el bienestar físico de los trabajadores, sino que también fomentan un ambiente de confianza y tranquilidad. Cuando los empleados se sienten seguros en su lugar de trabajo, es más probable que se concentren en sus tareas y se comprometan con los objetivos de la organización.

Además, aspectos como la autoestima y la autorealización juegan un papel crucial en la motivación de los empleados. Un entorno laboral que promueva el reconocimiento y el desarrollo personal permite que los trabajadores se sientan valorados y capaces de alcanzar su máximo potencial. Para Mónica García (2009, p. 32), la integración organizacional también es vital, ya que fomenta un sentido de pertenencia y colaboración entre



los miembros del equipo. Cuando los empleados se sienten parte de una comunidad, su compromiso y lealtad hacia la empresa aumentan, lo que a su vez puede traducirse en un mejor desempeño y productividad.

Por último, la seguridad económica y el control e influencia que los empleados tienen sobre su trabajo son factores determinantes en la percepción de las condiciones laborales. Un plan de carrera bien estructurado y oportunidades para actividades extracurriculares pueden enriquecer la experiencia laboral, ofreciendo a los empleados un camino claro hacia el crecimiento profesional y personal. En conjunto, estas variables no solo contribuyen a la optimización de las condiciones laborales, sino que también crean un ambiente propicio para la innovación y el éxito organizacional. Al abordar y desarrollar cada una de estas áreas, las empresas pueden construir un entorno de trabajo que no solo atraiga talento, sino que también lo retenga y potencie.

De acuerdo con esto, al tener una comprensión profunda de la relación entre la calidad del entorno laboral y el desempeño profesional en la empresa agrícola Agrolara. A través de la recopilación y análisis de datos, se pretende establecer un vínculo claro que evidencie cómo un entorno laboral favorable puede mejorar no solo la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino también la eficiencia operativa de la empresa. Este enfoque permitirá a la organización identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Es allí donde se puede ver como las empresas tanto públicas, como privadas deben dejar de ver las compensaciones salariales, como el único elemento que motiva al colaborador y enfocarse en aquellos aspectos que unifiquen los factores sociales, emocionales y organizacionales para la gestión eficaz y efectiva del talento humano para de esta forma avanzar en la línea de la excelencia de los bienes y servicios que se ofrecen a la comunidad. Sin embargo, Galin (citado por Gilberto Ospino, 2009), afirma lo siguiente:

Las condiciones de trabajo en la última década reflejan un alarmante deterioro en la mayoría de los países latinoamericanos. La palabra “deterioro” abarca: Aumento de la jornada laboral, de los accidentes de trabajo, importación de tecnologías avanzadas sin adaptar a los trabajadores para ella, inexistencia, escasez y deficiencia de servicios



sociales y otros que pueden sintetizarse en una sola expresión: alarmante pérdida de los derechos de los trabajadores. (p. 33).

En concordancia con lo antes expuesto, se puede decir que, en la última década, las condiciones de trabajo en muchos países latinoamericanos han mostrado un deterioro significativo que plantea serias preocupaciones sobre el bienestar de los trabajadores. Este deterioro se manifiesta de diversas formas, siendo una de las más evidentes el aumento de la jornada laboral. Este incremento no solo afecta la calidad de vida del talento humano, sino que también puede llevar a un agotamiento físico y mental, lo que repercute negativamente en su productividad y salud general. La falta de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal se convierte en un factor de riesgo que puede contribuir a problemas de salud a largo plazo.

Esta situación repercute negativamente en el desempeño de los colaboradores pues dentro de los beneficios que ofrecen las organizaciones no abordan las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional, de una forma integral y coherente y mucho menos con un enfoque sistémico, lo cual desde luego repercute negativamente en la eficacia y la eficiencia organizacional. En este orden de ideas, Raúl Beros (2013), asegura que:

Actualmente son muchas las dificultades que se observan en relación con la motivación y el desempeño laboral, sobre todo en las instituciones públicas, en las que se presentan infinidad de factores tales como, poca motivación de los supervisores, inadecuado ambiente laboral, inexistencia de incentivos laborales, incertidumbre y tensión laboral, que se traducen en conflictos que repercuten en el funcionamiento institucional. (p. 2).

Es importante tener en cuenta que toda función laboral simboliza riesgos al personal que las realiza, una organización comprometida con el talento humano está obligada a tomar las medidas necesarias para garantizar su seguridad, para lo cual debe proveer un ambiente de trabajo adecuado, previniendo de esta manera, los riesgos y la ocurrencia de accidentes. Al respecto Fruto Ruiz, (citados por María Gómez, 2015), advierten que:

Unas malas condiciones de trabajo producirán casi con toda seguridad problemas de salud en los trabajadores, sean en forma de lesión



por un accidente laboral, de enfermedad o de malestar psíquico o social y esos problemas de salud afectarán el rendimiento y la calidad del trabajo. (p. 33).

En este orden de razonamiento, Jessica Delgado (2015), afirma que “desde la perspectiva tradicional la gestión del talento humano “ha sido vista como algo secundario e irrelevante en las organizaciones” (p. 26), por lo que la preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de plantillas, registro y control de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Es por ello que, actualmente, algunas organizaciones continúan funcionando bajo el enfoque tradicional.

Vale destacar que, tal enfoque ha dado un giro a nivel nacional e internacional, debido a que, según lo planteado por Martínez, Renato (2013), “el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento”. Esto demuestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones van a depender en gran medida del grado de percepción de los talentos humanos con respecto a las condiciones del ambiente laboral en que se desenvuelven diariamente para alcanzar las metas individuales y organizacionales.

Desde esta perspectiva el estudio no solo busca contribuir al desarrollo interno de la empresa agrícola Agrolara., sino que también aspira ser un referente para otras empresas que deseen mejorar su entorno laboral, pues de acuerdo con las entrevistas preliminares realizadas por la investigadora al personal que allí labora, la institución presenta condiciones laborales desfavorables para un adecuado funcionamiento, lo cual afecta directamente el desempeño de los colaboradores.

Además, durante el desarrollo de estas entrevistas, se observaron algunas condiciones laborales tales como: deficiente iluminación, ventilación inadecuada, mobiliario inapropiado para la ejecución de las actividades dirigidas a la efectiva atención de los usuarios y usuarias, ausencia de agua potable, áreas para el descanso, área de salud, entre otras. Todo ello, trae como consecuencia el elevado índice de ausentismo laboral, enfermedades ocupacionales, estrés laboral, apatía y desmotivación, bajos niveles de desempeño de los profesionales que laboran en la referida institución y por ende repercute en la deficiente prestación de servicio.



Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivos:

**Objetivo general:**

Analizar cómo influyen las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, C.A. en Barquisimeto, Estado Lara.

**Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la situación actual de las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, C.A., en Barquisimeto, Estado Lara.
- Identificar los factores internos asociados al desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, C.A., en Barquisimeto, Estado Lara.
- Determinar los factores externos asociados al desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, C.A. en Barquisimeto, Estado Lara.

Seguidamente, se muestra la justificación de una investigación, la cual se refiere primordialmente a la verificación y sustentación de las razones desde la perspectiva institucional, social, metodológica y académica de un estudio determinado. Al respecto Palella, Santa y Martins, Filiberto (2012), afirman que “la justificación del estudio indica el por qué se quiere hacer esta investigación”. (p. 60). A través de esta se expresan las razones tanto personales como generales del autor, así como sus aportes en la disciplina estudiada.

Las condiciones laborales abarcan todos aquellos factores relacionados con el trabajo que pueden influir de manera positiva o negativa a los talentos humanos, tales como: el medio ambiente laboral, los horarios, la retribución, los incentivos económicos y no económicos, las posibilidades de carrera profesional, laboral y las relaciones humanas, entre otros, que están asociados al desempeño profesional.

En este orden de ideas, desde la óptica institucional el analizar cómo influyen las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional del talento humano de la empresa agrícola Agrolara, C.A. en Barquisimeto, Estado Lara. Puede servir de apoyo para optimizar las condiciones del ambiente laboral, así como también el incremento de logro de metas a corto, mediano y largo plazo, fomentar las relaciones interpersonales, el trabajo



en equipo, el sentimiento de reconocimiento a los trabajadores, el sentido de pertinencia y compromiso.

Por otra parte, desde la perspectiva metodológica, el presente estudio puede servir de modelo para futuras investigaciones de temas relacionados con el análisis de las condiciones del ambiente de trabajo asociadas al desempeño profesional, por cuanto los estudiantes tendrán la oportunidad de ampliar sus conocimientos, a través de este valioso aporte. En cuanto a la importancia del tema objeto de esta investigación resulta significativo porque aporta un cúmulo de conocimientos y habilidades para la autora de la investigación.

En lo que respecta a la relevancia social, de acuerdo con lo expresado en la Ley Plan Patria (2013-2019) el presente trabajo especial de grado, se justifica por cuanto está enmarcado dentro del Gran Objetivo Histórico Nº 2 en el que se reafirma la construcción y consolidación del Socialismo Bolivariano del siglo XXI en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar “la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política” para nuestro pueblo.

Algunos trabajos elaborados con anterioridad, cuyo objeto de estudio se relaciona de manera directa con la investigación en desarrollo, su utilidad se sustenta en que proporciona una mayor amplitud y profundidad sobre el tema. Se tiene el trabajo de Mogollón, Angélica y Muñoz, Waldir (2018) “Estudio de los Factores Internos y Externos que Generan Estrés en los Trabajadores de la Zona Norte-Lima en la red de oficinas del BANBIT y su Influencia en las Metas Comerciales-2017”, descriptiva y el diseño no experimental. Guarda relación con la investigación en curso, por el análisis de factores internos y externos que afectan las condiciones laborales de los colaboradores tales como el estrés laboral, las metas comerciales, conflicto en el desempeño de roles laborales, ambigüedad en el desempeño de roles laborales y sobrecarga en el desempeño de roles laborales entre otros.

Un trabajo de Ruth Bastidas y Andrea Morales (2018), titulado: “Estrategias para la Optimización de la Calidad de Vida Laboral de los Colaboradores de la Red de Abastos Bicentenario Sede Macaracuay”, objetivo general: Recomendar estrategias para la optimización de la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Red de Abastos Bicentenario sede Macaracuay.



En este sentido, la investigación constituye un aporte, ya que se definen los factores que impulsan la motivación y se evidencia la insatisfacción laboral que influyen directamente en el entorno físico y psicológico del trabajador, además que permite tener una orientación clara y fiable por la amplitud de factores que influyen positiva o negativamente en las condiciones del entorno laboral.

Sobre el marco metodológico. Una vez definido los objetivos de la investigación y la revisión bibliográfica, se procede a exponer la metodología del presente estudio, el cual se ha titulado: Como influyen las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional del talento humano de AGROLARA, C.A en Barquisimeto, Estado Lara.

De esta manera, se genera la posibilidad de crear una relación entre los que tienen una concepción lineal caracterizada por la utilización de un instrumento de medición y comparación que proporcionan datos, cuyo procesamiento amerita diferentes aspectos y factores involucrados en las situaciones estudiadas en forma directa, con lo que se puede expresar la información numéricamente.

El tipo de investigación se ubicó como un estudio de campo, puesto que se basó en hechos reales, fue necesario llevar a cabo una estrategia que permitió analizar la situación directamente en el lugar donde acontecieron.

El presente estudio se enmarcó en un diseño no experimental, que, según Miriam Balestrini (2002) “son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de estas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. La recolección de los datos se efectúa solo una vez y en un tiempo único” (p. 87).

Por lo tanto, la presente investigación se ajustó a un diseño no experimental, ya que no se manipularon en forma deliberada las variables, sino que se observaron los hechos tal y como se presentaron en el contexto real, por lo tanto, se analizaron de tal manera que no se crearon situaciones específicas, sino que se observaron las existentes.

El presente estudio se apoyó en el nivel descriptivo definida por Fidias Arias (2006) como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecerse estructura o comportamiento, los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulan hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación. (p. 24).



En este orden de razonamiento, la investigación fue delimitada dentro del nivel descriptivo debido a que en la misma se enfocó en la identificación y definición de las características detalladas de las principales variables en estudio: Cómo influyen las condiciones laborales asociadas al desempeño profesional de los trabajadores de Agrolara, desde donde se obtuvieron los datos establecidos en los objetivos para ser estudiados y analizados. En otras palabras, se describieron de forma minuciosa todos los aspectos relacionados con el estudio y se inserta el análisis de las variables, a fin de fortalecer el proceso investigativo.

La población de esta organización está conformada por 30 trabajadores, de los cuales se tomó una muestra que se constituyó por quince 15 individuos que laboran en las diferentes áreas de la empresa. Es decir, el 50% de la población, los cuales se eligieron al azar, empleándose como herramienta de apoyo las distintas técnicas de recolección de datos, como: la observación directa y la encuesta.

Finalmente, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, lo que facilitó la comprensión de los objetivos de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado, teniendo como propósito permitir al individuo encuestado expresara sus percepciones con respecto al problema planteado, en función de los objetivos señalados. Este cuestionario fue de preguntas cerradas, para darle respuesta a las interrogantes de la investigación, cabe destacar que, la validación de los instrumentos de la presente investigación fue realizada antes de su aplicación, a través del juicio tres de expertos en metodología de la investigación y gestión del Talento Humano.

## **Conclusiones**

En conclusión, el diagnóstico de la situación actual de la calidad del entorno laboral en la empresa agrícola Agrolara C.A. es un paso crucial para entender cómo las condiciones de trabajo afectan el desempeño profesional del talento humano. Este análisis permite identificar áreas de mejora y fortalezas dentro del entorno laboral, lo que a su vez puede influir en la satisfacción, motivación y productividad de los empleados.



Al comprender la relación entre la calidad del entorno laboral y el desempeño, la empresa puede implementar estrategias efectivas que no solo optimicen el rendimiento de su personal, sino que también promuevan un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo, contribuyendo así al éxito organizacional en su conjunto.

De acuerdo con la identificación de los factores internos asociados al desempeño profesional del talento humano en relación con la calidad del entorno laboral en la empresa agrícola Agrolara, es esencial para comprender cómo estos elementos influyen en la efectividad y satisfacción de los empleados.

Al analizar aspectos como la comunicación, la cultura organizacional, la ergonomía y las condiciones de trabajo, se pueden detectar áreas críticas que requieren atención y mejora. Este conocimiento no solo permite a la empresa implementar estrategias que optimicen el entorno laboral, sino que también fomenta un clima de trabajo más positivo y productivo, lo que a su vez puede traducirse en un mejor rendimiento y compromiso por parte del personal.

Finalmente, el determinar la calidad del entorno laboral en el desempeño profesional del talento humano en la empresa, es fundamental para identificar cómo las condiciones de trabajo impactan en la productividad y satisfacción de los empleados.

Este análisis permite revelar la relación entre un entorno laboral positivo y el rendimiento profesional, destacando la importancia de factores como la seguridad, la comunicación y el apoyo organizacional. Al comprender esta dinámica, la empresa puede implementar mejoras que no solo optimicen el bienestar de su personal, sino que también potencien su desempeño, contribuyendo así al éxito y crecimiento sostenible de la organización.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con las conclusiones planteadas, se sugieren las siguientes conclusiones: Se recomienda que la empresa agrícola Agrolara, implemente un programa continuo de evaluación y retroalimentación del entorno laboral, que incluya encuestas periódicas y sesiones de diálogo con los empleados para identificar sus necesidades y preocupaciones. Además, es crucial establecer un plan de acción basado en



los resultados obtenidos, priorizando las áreas que requieren mejoras inmediatas.

Fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su entorno laboral puede aumentar su compromiso y satisfacción. Asimismo, se sugiere promover iniciativas de capacitación y desarrollo profesional que fortalezcan las habilidades del talento humano, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador. Estas acciones no solo mejorarán la calidad del entorno laboral, sino que también potenciarán el desempeño y la productividad de la organización en su conjunto.

Se recomienda que la empresa agrícola Agrolara, desarrolle un plan integral de diagnóstico y mejora continua que aborde los factores internos identificados en relación con el entorno laboral. Este plan debe incluir la realización de encuestas y entrevistas con los empleados para obtener información directa sobre su percepción de la comunicación, la cultura organizacional, la ergonomía y las condiciones de trabajo.

Con base en los resultados, se sugiere establecer un comité de bienestar laboral que involucre a representantes de diferentes áreas, con el objetivo de diseñar e implementar estrategias específicas que atiendan las necesidades detectadas. Además, es fundamental fomentar una cultura de retroalimentación abierta y constante, donde los empleados se sientan valorados y escuchados. Al priorizar estas acciones, la empresa no solo mejorará la calidad del entorno laboral, sino que también potenciará el compromiso y la efectividad de su talento humano, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo.

En resumen, la evaluación de la calidad del entorno laboral en la empresa es crucial para entender cómo las condiciones de trabajo influyen en la productividad y satisfacción de los empleados. Este análisis pone de manifiesto la conexión entre un entorno laboral saludable y el rendimiento profesional, subrayando la relevancia de aspectos como la seguridad, la comunicación efectiva y el apoyo organizacional.

Al reconocer y abordar estas dinámicas, la empresa tiene la oportunidad de implementar mejoras significativas que no solo beneficien el bienestar de su personal, sino que también impulsen su desempeño, lo que a su vez se traduce en un crecimiento sostenible y un éxito organizacional a largo plazo.



## Referencias

- Arias, Fidias (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (1999). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Servicio editorial OBL.
- Bastidas, Ruth y Morales, Andrea (2018). *Estrategias para la Optimización de la Calidad de Vida Laboral de los Colaboradores de la Red de Abastos Bicentenario Sede Macaracuay*. Trabajo Especial de Grado. Para Optar al Título de Especialista en Estudios Gerenciales. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Bautista, María Eugenia (2004). *Manual de Metodología de Investigación*, Talleres Litográficos de TALITIP
- Beros, Raúl (2013). *Impacto de la motivación en el desempeño del talento humano* Documento en línea. Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111605.pdf>.
- Chacín, José (2014). *Plan Estratégico para optimizar las Condiciones Laborales en el Proceso del Desempeño Laboral del Personal de los Bancos del Distrito Capital*. Universidad Central de Venezuela.
- Delgado, Jessica. (2015). *Gestión del Talento Humano: factor de éxito en las organizaciones*. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/minte> [Consulta: 2024, septiembre 21].
- García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle Cali*, 42(2), julio-diciembre, 2009, pp. 43-61
- Gómez María (2015). *Violencia en el puesto de trabajo sanitario, análisis situacional y experiencias de las víctimas*. Disponible en: <https://www.tesisnenred.net/bitstream>.
- Martínez, Renato (2013). *Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral*, Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec>. [Consulta: 2024, septiembre 21].



- Mogollón, Angélica y Muñoz, Waldir (2018). *Estudio de los Factores Internos y Externos que Generan Estrés en los Trabajadores de la Zona Norte-Lima en la red de oficinas del BANBIT*. Trabajo de Suficiencia para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Disponible [Downloads/estrategias-de-calidad-de-vida-laboral-para-el-desarrollo-de-competencias-genericas.pdf](#).
- Ospino, Gilberto (2009). *Calidad de vida de los trabajadores del sector informal del Municipio Naguanagua*, estado Carabobo. Universidad de Carabobo.
- Palella Santa y Martins, Filiberto (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedupel.
- Ramírez, Tulio (2007). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Panapo.
- Rodríguez, Gabriela (2004). *Calidad de servicio y desempeño laboral de los trabajadores en el Hotel Royal Inka Pisac – I semestre cusco 2016*. En la Universidad Andina del Cusco en Perú. Disponible en: [repositorio.uan-dina.edu.pe/handle/UAC/1234](http://repositorio.uan-dina.edu.pe/handle/UAC/1234).
- Sabino, Carlos. (2007). *El proceso de investigación*. 3ra. edición. Panapo.







# LAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN POLICIAL: VISIÓN PROYECTIVA HACIA LA PREVENCIÓN DEL DELITO

*Yampier José Sanz<sup>1</sup>*

Recepción: 16 /10/2024

Aprobado: 27/11/2024

## Resumen

Diseñar acciones en el contexto policial que den respuesta a las situaciones delictivas a nivel de las comunidades representa una tarea compleja en la gestión de la seguridad de un país. Es de resaltar que la transformación del planeta ha venido acompañada no solo de innovaciones en el campo de la ciencia y la tecnología, sino también de una mejor y más efectiva actuación de los delincuentes quienes han aprovechado la tecnología para tecnificar y perfeccionar sus delitos. Este escenario se repite en diferentes contextos tanto geográficos como institucionales y es deber del Estado desde sus diferentes entes de seguridad propiciar nuevos medios de acción para el resguardo y la seguridad ciudadana. En este sentido, presento el siguiente artículo, el cual muestra dos elementos claves como nuevas tendencias en seguridad ciudadana, los cuales conducirán a la consolidación de una visión proyectiva hacia la prevención del delito como bandera de la gestión policial en los tiempos actuales. Esta visión nace como una manera de enfrentar la cotidianidad desde lo preventivo apoyada en las innovaciones tecnológicas que nos ha dejado la globalización.

**Palabras clave:** Tecnologías, gestión policial, prevención del delito.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración. Mención: Recursos materiales y financieros. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Jefe de explosivos. Región Llanera. Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional SEBIN.



# TECHNOLOGIES IN POLICE MANAGEMENT: PROJECTIVE VISION TOWARDS CRIME PREVENTION

## ABSTRACT

Designing actions in the police context which respond to criminal situations at the community level represents a complex task in managing the security of a country. It should be noted that the transformation of the planet has been accompanied not only by innovations in the field of science and technology, but also by better and more effective actions by criminals who have taken advantage of technology to modernize and perfect their crimes. This scenery is repeated in different geographical and institutional contexts and it is the duty of the state from its different security entities to promote new means of action for protection and citizen security. In this sense, I present the following paper, which shows two key elements as new trends in citizen security, which will lead to the consolidation of a projective vision towards crime prevention as a banner of police management in current times. This vision was born as a way of facing everyday life from a preventive perspective supported by the technological innovations that globalization has left us.

**Keywords:** Technologies, police management, crime prevention.

## Introducción

El Estado venezolano en aras de fortalecer el sistema de seguridad ciudadana del país ha incorporado la tecnología como una herramienta útil en los procesos comunicacionales propios de la función policial. El desarrollo de sistemas integrados de información permite el avance de los cuerpos policiales en virtud de la incorporación de herramientas como, el análisis de “big data”, sistemas de información geográfica, el uso de cámaras con reconocimiento facial, centros de mando integrado, uso de drones, entre otros.

Las nuevas tecnologías han llegado para quedarse. Existe un nuevo mundo tecnológico que facilita el desarrollo de pautas institucionales para la optimización de muchos procesos. En el caso de la gestión policial se han contemplado diversas estrategias tecnológicas, las cuales



coadyuvan en soluciones creativas y eficaces para enfrentar los desafíos delictivos en distintas comunidades. En este sentido, es claro que la tecnología ofrece herramientas valiosas para mejorar las condiciones de vida de las comunidades en cuanto a seguridad.

Los avances del mundo moderno han obligado a innovar y estar a la vanguardia de las complejidades de los entornos sociales permeados por la globalización. Ante esta realidad, los organismos de seguridad a escala mundial se vienen sometiendo a estrategias tecnológicas innovadoras las cuales además de facilitar el abordaje de zonas de riesgos, también ofrecen herramientas para la oportuna solución de problemas. En resumen, vale decir que vivimos en una era digital y la tecnología ha marcado un antes y un después en las esferas sociales.

## **La tecnología y la gestión policial**

La implementación de nuevas formas que se traduzcan en bienestar para la colectividad ha sido parte del plan del Estado venezolano. En este sentido, es importante señalar que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999; en su artículo 110, establece que:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

Asimismo, la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones creará mecanismos de apoyo, promoción y difusión de invenciones e innovaciones populares, que generen bienestar a la población o logren un impacto económico o social en la Nación. En consecuencia, la implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) estaría planteada para atender la problemática de "inseguridad".

Esta nueva tendencia de la gestión policial funciona con nuevos dispositivos de observación que indagan sobre la conducta de los individuos a través de la vigilancia. Vale señalar que esta herramienta permite ir más allá de la vida misma de las personas y tiene un rol importante



en la optimización de la seguridad ciudadana. Al respecto, herramientas como video vigilancia, porteros virtuales y cámaras de seguridad han permitido a las autoridades y a los ciudadanos estar un paso adelante de los delincuentes.

En este mismo orden de ideas, es menester mencionar la Ley Especial Contra Los Delitos Informáticos y la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 37.313 de fecha 30 de octubre del año 2001, la cual establece la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías, en los términos previstos en dicha ley. Asimismo, esta ley brinda la protección y garantías contra todas aquellas conductas ilícitas y aquellos medios que hagan uso individual del [sistema de información electrónica](#).

Venezuela y América Latina se han sumado a estas políticas estratégicas como una manera de que la población siga confiando en las instituciones por cuanto se espera mayor capacidad de respuesta de los organismos de seguridad ante la acción delictiva. Al respecto, vale citar un trabajo de la Universidad Santiago de Chile (2015):

...sólo en el municipio de Canoas, en Brasil, el homicidio se ha reducido en un 49% gracias a la estrategia de seguridad que contiene múltiples innovaciones tecnológicas y la creación de rutas y mapas del delito (gracias a la utilización de herramientas de georreferenciación) que permiten prevenir de mejor manera la ocurrencia de hechos delictuales. La historia reciente de las políticas de seguridad nos enseña que entre las acciones que pueden tener más éxito en contener los índices de violencia son aquellas que cuentan con participación comunitaria combinada con modernas prácticas de gestión y nuevas tecnologías integradas. Estos tres elementos generan una alianza irreductible que incluye a la población, las tecnologías intensivas y la información y la mejora de la inteligencia (p. 7).

Alcanzar los niveles de efectividad esperada depende del trabajo de todos, sin embargo, el haber incorporado la tecnología en los sistemas de seguridad ha mejorado la respuesta ante la criminalidad. Además, los diagnósticos de situaciones cotidianas y la gestión de los organismos de



seguridad del Estado, han generado un impacto positivo en cuanto a la aplicación de la tecnología.

Es evidente que el mundo ha cambiado y con él la manera de gestionar los propósitos, por ello, los cambios en el enfoque de la seguridad. Según el precitado trabajo, se plantea lo siguiente:

En el siglo pasado, esta consistía en la reducción de las amenazas externas al Estado. Con el término de las guerras, la seguridad pasó a ser una preocupación centrada en el orden interno, convirtiendo la violencia y el crimen organizado en los temas más relevantes. Esto repercutió en que el concepto de seguridad tuvo un giro, en donde la preocupación más importante dejó de ser el cuidado de la soberanía, y la mirada giró hacia los propios ciudadanos, considerando que éstos pueden desestabilizar y vulnerar la seguridad del Estado ...Esta mirada interna de la seguridad, posteriormente tuvo que ajustar su foco al dejar de circunscribirse solo a una criminalidad común o clásica, como el narcotráfico, homicidios, delitos contra las personas, delitos contra la propiedad, entre otros, a una criminalidad organizada y dentro de estas formas criminales entender que ya no solo se desarrolla con formas tradicionales, sino que aparecen nuevas modalidades vinculadas con las innovaciones tecnológicas generando nuevas dinámicas delictuales, como consecuencia de la globalización (p. 9).

Cabe resaltar que estos caminos que ofrece la tecnología son adaptables a las nuevas formas de criminalidad, por lo que los gobiernos deben mantener un alto nivel de compromiso ante las necesidades sociales y comunitarias. Aun cuando el delito exceda los límites de afectación a la sociedad, la voluntad de un desarrollo tecnológico óptimo debe ser la bandera del Estado venezolano y los latinoamericanos.

Las herramientas diseñadas para enfrentar nuevas formas de criminalidad son consideradas estrategias de prevención del delito y se han usado con éxito en la mayoría de los casos. Vale señalar las siguientes:

La vigilancia inteligente es vista como los ojos electrónicos en las calles. Esta estrategia consiste en ubicar cámaras de seguridad equipadas con inteligencia artificial (IA), las cuales pueden analizar patrones de comportamiento, identificar anomalías y alertar a las fuerzas del orden en tiempo real. Significa que, ante una alerta de incidente, los organismos están preparados para acudir de manera oportuna al sitio de



los acontecimientos. Otra estrategia tecnológica es el Big Data y análisis predictivo. Esta herramienta permite recopilar datos de redes sociales, visitas a páginas web, registros de llamadas y otras fuentes para mejorar la experiencia de interacción.

De acuerdo con Hazel Villalobos (2020).

Los sistemas integrados o Big Data son herramientas tecnológicas que fusionan la información y las telecomunicaciones. Este instrumento permite la homologación de la información y la interconexión de bases de datos de diferentes instituciones y/o registros (ibid, 2017, p. 15) Es decir, en un solo sistema se puede encontrar información biométrica, licencias de conducir, vehículos, información de viajeros y migrantes, antecedentes criminales, registros de armas de fuego y denuncias. (p. 84).

El uso de estas herramientas permite analizar las estadísticas delictivas mediante la recopilación de datos para aproximarse a un patrullaje mucho más efectivo pues se analiza la frecuencia de delitos anteriores y se establecen los probables tanto en las zonas como en los momentos clave. Este patrullaje acentuado busca minimizar los delitos y asegurar el orden y la calma en las comunidades.

En este mismo orden de estrategias, se encuentran las aplicaciones de denuncia ciudadana. Esta herramienta permite a la ciudadanía las denuncias anónimas acerca de situaciones que parecen sospechosas, así como delitos para los cuales no hay identificación del denunciante, pero si la participación y las colaboraciones entre la comunidad y los organismos de seguridad.

Existen también los dispositivos de rastreo y monitoreo, los cuales se usan para controlar acciones delictivas que puedan repetirse. En este sentido, se cuenta con los brazaletes electrónicos y sistemas GPS para efectuar un seguimiento constante y así lograr el cumplimiento de restricciones impuestas a los sentenciados además de evitar la reincidencia.

El Blockchain en la lucha contra el fraude se inclina a los delitos cibernéticos y se utiliza con el fin de garantizar una información autentica para la seguridad del mundo digital. Hoy en día, la implementación de la moneda digital genera riesgos en su manejo por los múltiples agentes delictuales que nacen a la par de la innovación.



En este mismo sentido, se crea otra estrategia inclinada a la educación y tiene que ver con la educación digital. Esta herramienta más que prevenir un delito en acción lo que busca es la formación de la sociedad a través de un enfoque subjetivo desde la resiliencia individual y social. Desde esta estrategia se busca capacitar a las personas para protegerse contra amenazas en línea, como el phishing o el robo de identidad.

Con respecto a instrumentos valiosos para la prevención del delito, vale mencionar El Sistema Automático de Identificación Dactilar (SAID); (por sus siglas en inglés:IAFIS). De acuerdo con Álvarez, Dolores (2014), este sistema o instrumento consiste en la identificación de huella dactilar automatizada nacional y el sistema de historial criminal mantenido por el Buro Federal de Investigación, igualmente proporciona capacidades de búsqueda de huellas dactilares latentes automatizados, capacidad de búsqueda latente, almacenamiento de imágenes digitales y el intercambio electrónico de huellas dactilares y respuestas. AFIS alberga las huellas digitales y antecedentes penales de 70 millones de sujetos en el archivo criminal maestro, 31 millones de impresiones de huellas digitales de civiles y 73.000 terroristas conocidos y sospechosos procesados por los EE.UU., o por organismos policíacos internacionales.

Siguiendo con este orden, se menciona el sistema integral policial SI-POL, el cual se ha creado como una herramienta de apoyo al ejercicio de las funciones policiales que permite derechos de los ciudadanos, frente a las diferentes situaciones que constituyan amenazas, vulnerabilidad, riesgo o daños a la integridad física.

Es importante señalar que cada uno de estos sistemas y estrategias tecnológicas vienen a prevenir o evitar el delito, sin embargo, las acciones del delincuente muchas veces sobrepasan las bondades de dichas estrategias y el impacto positivo que se espera en la sociedad no se evidencia con precisión. Aun así, las políticas de estados siguen apostando por las innovaciones para lograr la tan anhelada paz social.

## **La información y la comunicación en la gestión policial**

Cuando se habla de gestión policial es menester evaluar las demandas sociales, políticas, económicas, geográficas, entre otros, con el fin de dar respuestas cónsonas con la realidad. La sociedad viene evolucionando y en medio de su crecimiento, crece también los niveles de inseguridad, los



delitos y la impunidad. De acuerdo con este aspecto, existe un objetivo claro: prevenir y aportar soluciones ante hechos delictivos ocurridos, además de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan, amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley.

Al respecto, es importante hacer referencia al tema comunicacional, siendo este una condición sine qua non para que se logren los propósitos del sistema policial. Este proceso de comunicación debe ser abierto, oportuno, veraz, efectivo y asertivo, además de lograr su flujo adecuado para que las respuestas ante las denuncias sean realmente efectivas. Hoy en día, las tecnologías de información y comunicación se han hecho parte de nuestras vidas porque han llegado para mejorar los procesos, en el caso presente, los policiales.

El acceso a una información confiable y clasificada permite hacer inteligencia, lo cual representa un punto álgido en la prevención del delito. Las tecnologías de información y comunicación (TIC) significa un avance para el sistema policial en todos los aspectos. En este sentido, AIRBUS (2020) comenta,

Para nuestra fortuna, la tecnología ha avanzado casi a la par de las necesidades de información que las instituciones de seguridad requieren. Hoy en día es posible contar con sistemas avanzados de análisis de datos. Pioneros en esta materia han sido y son los creadores de **CompStat**, el software que permitió a la policía de Nueva York reducir sus altos índices de delito en la década de 1990, gracias a su capacidad de analizar múltiples variables identificadas en los miles de delitos que se cometen al año en aquella ciudad. Sirvió para identificar perfiles de conducta, modos de operación e incluso horarios y días de la semana o del mes en que se presentaban los delitos más agravantes para la comunidad. Con esa información y con el diseño de estrategias de política pública de avanzada y sustentadas por el aprovechamiento de la tecnología, aquella ciudad pasó a convertirse en una de las más seguras del mundo.

Esta herramienta, ha permitido fortalecer la mayoría de los procesos policiales en gran parte del mundo. Las TIC se han convertido en un elemento preponderante en la formulación, desarrollo y evaluación de las



políticas públicas relacionadas con el tema de la seguridad ciudadana. Con estas herramientas se han logrado disminuir los niveles delictuales, en gran parte por los mecanismos que ofrece estas herramientas, especialmente en lo que a prevención se refiere.

En este mismo orden de ideas, Milton Lechner (2016), comenta

El uso de las nuevas tecnologías en las últimas décadas ha ido en aumento de manera sustancial y esto ha significado un cambio en los hábitos sociales, especialmente comerciales, financieros y comunicativos. La implementación de las formas de pago electrónicos, conjuntamente a la proliferación de cajeros automáticos, el e-mail, los teléfonos celulares, los GPS, el comercio electrónico, etc. han sido prueba de ello, con la gran red de Internet que interconecta a las TIC. Muchos de estos dispositivos, fueron creados en primera instancia con fines militares. Luego se fueron acondicionando a la sociedad civil con un objetivo comercial (p. 5).

La sociedad civil, se ha visto beneficiada con estas tecnologías y su impacto se ha evidenciado en ciertos grados de tranquilidad en las comunidades con mayor índice delictivos ante la aplicación de herramientas como vigilancia inteligente, Big Data, denuncia mediante aplicaciones (app), entre otros, los cuales permiten a los vecinos y afectados una comunicación efectiva con los organismos de seguridad y, en consecuencia, prevención de los delitos.

En el caso de Venezuela la incorporación de la tecnología ha permitido potenciar la respuesta de los cuerpos policiales en las comunidades. Una alternativa creada por el Estado han sido los Cuadrantes de Paz, diseñada para reducir la violencia y la criminalidad, para ello, los organismos policiales y de prevención están organizados para cumplir con lo establecido en los vértices de acción de esta política pública.

La policía del estado Miranda es un ejemplo en tecnología de seguridad, cumpliendo con el Vértice # 11 de esta política pública, que establece el uso de la tecnología y la investigación científica aplicada a la seguridad ciudadana. En este sentido, se mencionan algunas herramientas usadas para la aplicación de estos cuadrantes: Lentes de realidad virtual y cámaras para mejorar la función policial. El primero sirve para georreferenciar y diseñar las calles y sitios de Miranda, para que el funcionario se encuentre



con espacios reales donde pueda operar, y el segundo para respaldar toda la actividad que ocurrió en su rol de servicio, lo que sirve además para la controlaría social y para identificar o hacer un diagnóstico de las vías. (Prensa Gobernación del Estado Miranda 2022).

Por su parte en el estado Carabobo:

...el cuerpo policial cuenta con un centro de mando móvil, dotada de equipos de seguridad con pantallas, conectadas a través de software con drones que poseen visión nocturna e infrarrojo, que recorrerá avenidas y calles principales para prevenir el delito.

Es la nueva tecnología de los drones para combatir el delito...es un sistema de drones para la seguridad y los objetivos vitales y estratégicos desde el punto de vista económico del país. Es un sistema de vigilancia permanente de drones que garantice a la población la seguridad.

Asimismo, gracias a la aplicación VenApp los habitantes podrán contactarse con los cuadrantes de paz, a través del escaneo del código QR, a fin de denunciar delitos e irregularidades en el sector. (Álvarez, 2014).

Vale señalar, al respecto que las nuevas tecnologías son una expresión aplicada a la sociedad para optimizar el orden social, así pues, se debe afirmar que los avances informáticos en este contexto han aportado técnicas valiosas para el estudio de pruebas delictivas, para agilizar investigaciones, para individualizar responsabilidades y efectivamente para prevenir delitos.

### **Infraestructura institucional y políticas para el desarrollo de la tecnología en la gestión policial**

El uso adecuado de las tecnologías en la gestión policial requiere de una infraestructura institucional adecuada para lograr optimizar todos los procesos de prevención del delito, el cual representa uno de los objetivos primordiales de las políticas de Estado. La policía como institución se ve obligada a incorporar nuevas técnicas y tecnología innovadora en respuesta a los cambios de la sociedad. Es evidente que existe una nueva racionalidad propia de los avances tecnológicos y esto al mismo tiempo es usado por los delincuentes para innovar en la acción del delito.

Es por ello, que la atención a las demandas sociales representa un desafío importante para los cuerpos policiales. Cada institución del estado



como las policías, las fiscalías, los tribunales, el ministerio público y el ministerio de relaciones interiores justician y paz, entre otros, requieren de la creación de contextos interactivos, con tecnología digital para diversificar y flexibilizar tanto los recursos como los sistemas de transmisión y recepción de información.

Según lo establecido en los artículos 108 y 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Estado garantizará y designará recursos suficientes para el servicio de información mediante los servicios de informática y medios de comunicación en pro del conocimiento y el derecho a acceder a la información. Este derecho constitucional permite que los procesos de planificación del orden ciudadano cubran las demandas de la comunidad en el territorio nacional, regional y local.

En este sentido las políticas públicas tienen soporte constitucional plenamente justificado desde la necesidad social, y las exigencias de una población sometida a la delincuencia y las situaciones de vulnerabilidad y riesgos tanto para las personas como para sus bienes. Así que, en palabras de Yoana Monsalve (2009), “la seguridad en sentido restringido es definida como el conjunto de políticas y acciones coherentes que tienden a garantizar la paz pública, por medio de la prevención y represión de los delitos a través del control penal y policial”.

Estas garantías suponen mejorar la calidad de vida de las comunidades y en este punto la incorporación de mecanismos tecnológicos juega un papel fundamental por cuanto son parte de la nueva era mundial. El mundo ha cambiado y con él, la necesidad de adaptarnos a una nueva dinámica la cual requiere una mayor reflexión tanto de los entes gubernamentales, como de la misma sociedad civil.

Las políticas públicas de seguridad, conmina a la participación de las comunidades con el fin de mejorar la atención policial, además de participar en acciones de denuncias anónimas que coadyuvan en la prevención de los delitos. En este mismo orden de ideas, la participación ciudadana representa una nueva tendencia en la solución de las problemáticas que afecta los diversos espacios de la barriada y urbanizaciones del país. Así, se contribuye en mejores condiciones de vida y se da respuesta a un sistema de seguridad más humanizado.

De acuerdo con Onio Valbuena y José González (2016):

...una nueva concepción o significaciones teóricas prácticas, nacieron con el nuevo modelo policial que se viene ejecutando, cuando



se inició la reforma policial con la convocatoria de toda la sociedad venezolana y el nacimiento de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana y la creación de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), encargada de formar el nuevo policía-ciudadano. Estas nuevas significaciones sobre seguridad representan y se enmarcan en diferentes ejes tales como prevención, respetos a los derechos humanos, humanismo y participación de las comunidades en sus problemáticas de seguridad, específicamente en el área ciudadana que en Venezuela tiene un radio de acción que abarca no solo lo policial, sino que va más allá, hasta cubrir las necesidades sociales sentidas (vivienda, alimentación, educación entre otras) (p. 58).

Desde estas nuevas significaciones, vale resaltar los ejes como prevención, respetos a los derechos humanos, humanismo y participación de las comunidades en sus problemáticas de seguridad soportada con las innovaciones tecnológicas como política trascendental del Estado en materia de seguridad. En este sentido, esta participación de las comunidades contribuye a crear una cultura de seguridad ciudadana que fortalezca la acción protagónica del pueblo venezolano en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas en materia de seguridad, en tanto la educación juega un papel importante en el sentido de lograr una visión proyectiva para prevenir los delitos de la mano de todos como un solo pueblo.

En este orden de participación, la investigación acción como herramienta para la focalización de los problemas de la comunidad, permite que las alternativas de solución a las acciones delictuales sean aportadas por la misma comunidad con el apoyo de los organismos de seguridad. En este sentido, todos como cotidianidad se convierten en fuente de saber para la consolidación de las estrategias empleadas por la gestión policial y se les da un enfoque humanizado a las acciones en contra del delito.

### **A manera de cierre**

Cuando se habla del desarrollo de un país, luego de investigaciones, proyectos y propuestas, queda sistematizar experiencias considerando los pros y los contras de cada nueva innovación. La gestión policial cumple un rol determinante en la tranquilidad de los ciudadanos de una nación y en este momento histórico resaltan dos elementos claves: la tecnología



como referente innovador ante la evolución del mundo y la participación ciudadana como ruta epistémica para hacer frente a los delitos, más como una forma de prevención que de ataque.

En el caso de la tecnología, esta ha impactado en nuestras vidas porque se ha convertido en una auténtica revolución para los países y cada día las innovaciones se vuelven parte de nuestras vivencias. Avanzar de espaldas a la tecnología, significaría dar un paso atrás en la evolución del mundo. Esta tendencia ha coadyuvado en muchos procesos educativos y sociales, por tanto, el tema de la seguridad de una nación no se escapa de ello. Con su aplicación los sistemas han mejorado y la ciudadanía lo agradece.

En cuanto a la tendencia de la participación ciudadana, el ser humano se siente realizado, puesto que es considerado una persona con plenos derechos constitucionales al igual que con deberes, lo cual condiciona su actuación en la sociedad, para el bien común. En este sentido, la función policial, ha hecho parte de sus estrategias, la participación de las comunidades para enfrentar acciones delictivas, pero principalmente para transformar la cultura de las comunidades hacia un conocimiento ciudadano y así optimizar la seguridad social y la efectividad de la gestión policial con el apoyo tecnológico y la participación de todos.

## Referencias

- Balestrini, Miriam. (1999). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Servicio editorial OBL.
- AIRBUS 2020. *Tecnologías de la información para eficientar la función policial*. <https://blog.mxlink.com/blog/tecnologias-de-la-informacion-para-eficientar-la-funcion-policial>.
- Álvarez, Dolores (2014). Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para el Desarrollo Organizacional de la Policía del Estado Nueva Esparta (Preparación para el Cambio). *Espacios*. Vol. 35 (Nº 13) Año 2014. Pág. 7.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860* de fecha 30 de diciembre.



El Papel de la Tecnología en la Prevención del Delito: Algunas aplicaciones más notables (2023). <https://www.galileo.edu/ies/historias-de-exito/el-papel-de-la-tecnologia-en-la-prevencion-del-delito-algunas-aplicaciones-mas-notables/>.

Lechner, Milton (2016). Tecnologías aplicadas a la seguridad ciudadana: desafíos para la justicia transicional ante nuevos mecanismos de control social. *Divulgatio*, 1(1), 1-17 <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/264>.

Ley Especial Contra Los Delitos Informáticos (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 37.313 de fecha 30 de octubre.

Monsalve, Yoana (2009). Seguridad ciudadana, desempeño policial y la calidad de vida en las políticas sociales. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 15(1), 37-43. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-64112009000100003](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-64112009000100003).

Prensa Gobernación del estado Miranda 2022, julio, 28). *Policía de Miranda es referencia en tecnología de seguridad*. Reportajes Especiales. <http://www.miranda.gob.ve/index.php/policia-de-miranda-es-referencia-en-tecnologia-de-seguridad/>.

Valbuena, Onio y González, José (2016). *Seguridad ciudadana y participación en el nuevo modelo policial venezolano. Caso: CICPC. Perspectivas*. Revista de Historia, Geografía, Arte y Cultura, 4 (8), 42-60.

Universidad de Santiago de Chile (2015). *Innovación Tecnología para la seguridad en América Latina*. Motorola, Solutions Fundation. [https://www.researchgate.net/profile/Lucia-Dammert/publication/320044676\\_Innovacion\\_Tecnologica\\_para\\_la\\_Seguridad\\_en\\_America\\_Latina/links/59caaeaba6fdcc451d58205e/Innovacion-Tecnologica-para-la-Seguridad-en-America-Latina.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lucia-Dammert/publication/320044676_Innovacion_Tecnologica_para_la_Seguridad_en_America_Latina/links/59caaeaba6fdcc451d58205e/Innovacion-Tecnologica-para-la-Seguridad-en-America-Latina.pdf).

Villalobos, Hazel (2020). El desarrollo tecnológico en materia policial: una receta de éxito para la prevención del delito. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 15(1), 7-15.



**NUEVAS TENDENCIAS:**  
Nuevos avances del conocimiento







# SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS VENEZOLANAS: FOMENTAR PROCESOS SINÉRGICOS Y COMBATIR LA ENTROPÍA

Norjhira Romero Pérez<sup>1</sup>

*El que mucho abarca, poco aprieta  
Quien asa tres conejos al mismo tiempo,  
por lo menos uno se le quema  
Félix Adam<sup>2</sup>*

Recepción: 26 /07/2024

Aprobado: 15/09/2024

## RESUMEN

En este artículo tipo ensayo argumentativo están relacionados los planteamientos de la sinergia y el estudio de organizaciones. En este texto, problematizo la insuficiente formación específica de esa “conversión de sí” o “conversión epistémica” para las y los adultos que aprenden y se desempeñan en el contexto laboral. Argumento que la nueva visión de la Andragogía en las organizaciones, como disciplina especializada en la educación de adultos, puede ofrecer una alternativa de solución a este

- 1 Doctora en Gestión para la Creación Intelectual y en Ciencias Gerenciales, Especialista en Gerencia Pública, Licenciada en Artes UCV. Facilitadora e Investigadora UNESR, Profesora categoría Asociado, Dedicación Exclusiva. Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR. Coordinadora de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Postdoctora en Andragogía en las Organizaciones, primera cohorte administrada por el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR. Correo-e: Norjhira2@gmail.com.
- 2 Proverbios o expresiones populares referidas a quienes en forma desmedida por tratar de acaparar o realizar diferentes y variadas actividades al mismo tiempo, finalizan fracasando en todas o por lo menos en una o terminan realizando a media o superficialmente alguna de ellas. Si análogicamente transfiriéramos estos conceptos al proceso de aprendizaje del adulto, tendríamos que concluir aseverando que quien trate de aprender al mismo tiempo muchas cosas, lo logra superficialmente mucho o poco de una, cuando no aprende nada de ninguna o de una de ellas. Félix Adam, 1986 citado por Elena Adam, 2009: 113-114.



problema en las organizaciones al transferir analógicamente algunos elementos que permitan fomentar la sinergia, el trabajo en equipo y el esfuerzo concentrado al tiempo de evitar, combatir o minimizar efectos entrópicos.

**Palabras clave:** Sinergia en las organizaciones, entropía en las organizaciones.

## **SYNERGY IN VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITY ORGANIZATIONS: PROMOTE SYNERGIC PROCESSES AND COMBAT ENTROPY**

### **ABSTRACT**

In this argumentative essay-type article, the approaches to synergy and the study of organizations are related. In this text, I problematize the insufficient specific training of this “conversion of self” or “epistemic conversion” for adults who learn and perform in the work context. I argue that the new vision of Andragogy in organizations, as a specialized discipline in adult education, can offer an alternative solution to this problem in organizations by analogically transferring some elements that allow promoting synergy, teamwork and concentrated effort while avoiding, combating or minimizing entropic effects.

**Keywords:** Synergy in organizations, entropy in organizations.

### **Introducción**

La adopción de una nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias públicas venezolanas puede ser una estrategia viable para lograr una nueva formación que como señala Julio Valdez (2024) trascienda lo académico, y lo laboral, intentando constituirse en un hecho de la vida cotidiana de las personas y agrega que.

La andragogía tiene mucho que decir y aportar, desde sus planteamientos fundantes, humanísticos, que colocan a los seres humanos



como centro y eje de todos los procesos sociales, especialmente los referidos a sus posibilidades de desarrollar aprendizajes vitales sistemáticos... Se aprende, según el enfoque andragógico, desde la experiencia, con la experiencia y para la experiencia. La vida entera (con todos los sentires, pensares, haceres) es el eje indiscutible de los procesos formativos. Aprender de la experiencia implica aprender con otras personas... (Valdez, 2024:3-4)<sup>3</sup>

Es decir, una disciplina (campo de conocimiento) y una estrategia (un camino práctico) que coadyuve a la modificación de comportamientos en las personas y en las organizaciones, en las que se incorpora entre sus funciones el hecho de generar ingresos propios, mejorar los procesos y fortalecer el compromiso de la comunidad.

Es importante destacar que la implementación de este nuevo enfoque requiere un proceso de transformación cultural gradual y participativo, que involucre a todos las y los actores de la organización universitaria pública venezolana, pero sobre todo de un “proceso de conversión epistémica” de un(a) trabajador(a) a un(a) andragogo organizacional y de considerar como estrategias esenciales “fomentar la sinergia y combatir la entropía” en las organizaciones.

De allí que en este ensayo centraré el esfuerzo en comprender lo relacionado con la sinergia en las organizaciones (inteligentes) y las cuatro Disciplinas de la Ejecución que funcionan con base en un conjunto de principios centrales: claridad, enfoque, compromiso, traducción a la acción, sinergia y rendición de cuentas.

La tesis principal de este ensayo que se suma a la tertulia -sin pretensión inaugural y sin exigencia conclusiva ni cerrada-, es la siguiente:

- La adopción sinérgica de una nueva visión de la andragogía en las organizaciones y las 4 Disciplinas de la Ejecución en las organizaciones universitarias públicas venezolanas puede fortalecer la generación de ingresos propios, la mejora de los procesos y el compromiso de la comunidad, impulsando la transformación hacia una organización universitaria inteligente, participativa y sostenible.

Tesis que apoyo en una realidad observable que me permite decir que en el dinámico mundo actual y Venezuela en un contexto desafiante y de

---

3 Valdez, Julio. *Procesos sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico*, 2024.



asedio, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo y en constante cambio. Para prosperar en este contexto, es fundamental que las organizaciones aprendan a fomentar la sinergia y combatir la entropía.

Aspectos relevantes de dicha tesis:

- *Nueva visión de la andragogía:* Se enfatiza en la construcción colectiva del conocimiento, la horizontalidad, la autogestión y la formación para la acción, trascendiendo el modelo tradicional de organización pasiva.
- *4 Disciplinas de la Ejecución:* Se integran como herramientas para la planificación estratégica, la acción efectiva y la rendición de cuentas, fortaleciendo la capacidad de la organización universitaria pública venezolana para alcanzar sus objetivos. Incluyo este asunto de la ejecución porque “desarrollar estrategias y planes es emocionante, pero convertirlos en realidad es otra cosa”.
- *Organización universitaria inteligente como organización abierta al aprendizaje:* Se aspira a una universidad capaz de adaptarse a los cambios, aprender de la experiencia y generar soluciones innovadoras a los desafíos del entorno.

En este ensayo argumentativo están relacionados los planteamientos de la *sinergia en las organizaciones*, Italia Espinoza Bartoli (2024); y mi idea/tema de investigación postdoctoral en el eje administrativo gerencial. En este texto, problematizo la falta de formación específica de esa “conversión de sí” o “conversión epistémica” para las y los adultos que aprenden en el contexto laboral. Argumento que la nueva visión de la Andragogía en las organizaciones, como disciplina especializada en la educación de adultos, puede ofrecer una solución a este problema en las organizaciones al transferir, analógicamente, algunos elementos que permitan fomentar la sinergia y evitar o combatir la entropía. De allí que, este ensayo tiene un cuerpo teórico argumentativo estructurado en partes, más las ideas conclusivas y referencias utilizadas.

## Breve historia de la sinergia

La consulta en línea al diccionario de etimologías de Chile señala que, la palabra sinergia que designa la acción conjunta de dos o más agentes que logran un efecto superior a la suma de su resultado individual, y que



en biología designa concurso activo y concertado de varios órganos para una sola función nos llega desde el latín científico *synergia* (trabajo coordinado). En latín tardío encontramos *synergus* (colaborador, coadyuvante)<sup>4</sup>. Este diccionario de etimologías agrega que son formas prestadas del griego. En concreto *sinergia* viene del griego que significa cooperación, concurso de fuerzas y que es empleada por Aristóteles y luego por autores más tardíos.

La palabra es un nombre de acción o cualidad (trabajar conjuntamente, asistir, servir) compuesto de “conjuntamente” y de trabajar; verbo formado con acción, actuación, trabajo. Voz que se asocia a una raíz indoeuropea *werg* (hacer).

Con el trabajo de Samuel Merlano Medrano (2011) “sinergia en el ambiente de trabajo” decimos que:

Tiene un origen en el ambiente religioso expresado por el Apóstol Pablo en sus escritos, tomando como ejemplo el texto 1 de Corintio donde el apóstol menciona que el trabajo para Dios está relacionado a las funciones de un cuerpo donde todos son importantes y necesarios. En el año 1925 el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy propuso la *Teoría General de Sistemas*, que consiste en un conjunto de elementos que se relacionan en busca de objetivos, logrando así una correlación con la sinergia. Para el biólogo sólo se podía hablar de sinergia si el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la participación de todos los integrantes, ya que mientras no se de esas condiciones no podría hablarse de sinergia.

El concepto de sinergia, que alude a la interacción de dos o más elementos que genera un resultado mayor a la suma de sus efectos individuales, ha sido objeto de estudio por diversos autores a lo largo de la historia. Entre ellos, podemos destacar:

- 1. Aristóteles: En su obra "Metafísica", el filósofo griego introduce la idea de que el "todo es más que la suma de sus partes", sentando las bases para la comprensión de la sinergia.

---

<sup>4</sup> Testimoniado en la obra del matemático Firmico Materno (S. IV d.C.), así como forma *synergium* que recoge Thesaurus Linguae Latinae. En: <https://etimologias.dechile.net/?sinergia>



- 2. Kurt Lewin: Este psicólogo social alemán acuñó el término "sinergia" en la década de 1930 para referirse al trabajo en equipo y la cooperación como elementos que potencian el logro de objetivos.
- 3. Kenneth Boulding: Este economista y sociólogo británico desarrolló una teoría en la que la sinergia juega un papel fundamental al explicar el comportamiento de los sistemas complejos.
- 4. Ilya Prigogine: Este físico y químico belga, Premio Nobel de Química en 1977, fue pionero en el estudio de la sinergia en los sistemas abiertos y disipativos, donde las estructuras se forman a partir de la interacción con el entorno.
- 5. Fritjof Capra: Este físico austriaco, autor del best-seller "La trama de la vida", explora la sinergia en el ámbito de la biología y la física, destacando la importancia de la interconexión y la cooperación en los sistemas vivos.

Más allá de estos autores, la sinergia ha sido abordada por autores de diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía e incluso la ingeniería.

En la actualidad, el concepto de sinergia se aplica en una amplia gama de contextos, como:

- *Trabajo en equipo*: La colaboración entre individuos con diferentes habilidades y perspectivas puede generar resultados más creativos e innovadores.
- *Organizaciones*: La sinergia entre departamentos y equipos puede mejorar la eficiencia y la productividad.
- *Redes sociales*: La interacción entre los miembros de una red puede generar un conocimiento colectivo mayor que el conocimiento individual de cada miembro.
- *Ecosistemas*: La interacción entre las diferentes especies en un ecosistema puede contribuir a su equilibrio y sostenibilidad.

### **Autores de la administración de organizaciones o empresas que han abordado la sinergia**

- 1. *Alfred Chandler*: En su libro "Strategy and Structure" (1962). Chandler analiza la relación entre la estrategia y la estructura de



las empresas, y cómo la sinergia puede ser utilizada para crear una ventaja competitiva.

- 2. *Igor Ansoff*: En su libro "Corporate Strategy" (1965). Ansoff introduce la matriz de Ansoff, una herramienta para analizar las estrategias de crecimiento de las empresas, donde la sinergia juega un papel importante en la diversificación.
- 3. *Michael Porter*: En su modelo de las cinco fuerzas competitivas, Porter (1980) argumenta que la sinergia puede ser una fuente de ventaja competitiva al permitir a las empresas crear un valor superior al de sus rivales.
- 4. *Gary Hamel y C.K. Prahalad*: En su libro "Competing for the Future" (1994). Hamel y Prahalad introducen el concepto de las competencias centrales, y cómo la sinergia puede ser utilizada para desarrollarlas y aprovecharlas.
- 5. *Henry Mintzberg*: En su libro "Strategy Safari" (1998). Mintzberg presenta cinco configuraciones estratégicas, y cómo la sinergia puede ser utilizada para adaptar la estructura de una empresa a su estrategia.
- 6. *Richard Rumelt*: En su obra "Good Strategy/Bad Strategy" (2011). Rumelt analiza cómo la sinergia puede ser un componente clave de una estrategia exitosa.
- 7. *Peter Drucker*: En su libro "The Practice of Management" (1954). Drucker destaca la importancia de la cooperación y la coordinación para lograr la sinergia.
- 8. *Harold Koontz y Cyril O'Donnell*: En su libro "Principles of Management" (1955). Koontz y O'Donnell definen la sinergia como "el efecto multiplicador que se logra cuando dos o más actividades se combinan de manera efectiva".
- 9. *Lawrence G. Hrebiniak y William F. Joyce*: En su libro "Management of Organizations: A Systems Approach" (1984). Hrebiniak y Joyce analizan la sinergia desde una perspectiva sistémica.
- 10. *Rosabeth Moss Kanter*: Estudia cómo la cultura organizacional puede influir en la capacidad de una empresa para crear sinergia.
- 11. *Harbir Singh y Michael Useem*: Analizan la sinergia en las empresas multinacionales y cómo estas pueden aprovechar las diferencias entre sus diferentes unidades.



En la actualidad, la sinergia es un concepto fundamental en la administración de organizaciones o empresas, y se utiliza en una amplia gama de áreas, como:

- *Fusiones y adquisiciones:* La sinergia es un factor clave para determinar el éxito de una fusión o adquisición.
- *Desarrollo de nuevos productos:* La sinergia puede ayudar a las empresas a desarrollar nuevos productos de manera más rápida y eficiente.
- *Gestión de la cadena de suministro:* La sinergia puede ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia de su cadena de suministro.
- *Marketing:* La sinergia puede ayudar a las empresas a crear campañas de marketing más efectivas.

Es decir, la sinergia es un concepto complejo y multifacético que ha sido abordado por diversos autores a lo largo de la historia. Su aplicación en la administración de empresas puede generar resultados positivos en términos de eficiencia, eficacia, competitividad y rentabilidad.

En educación andragógica, Félix Adam en 1986 formula su teoría Sinérgica del Aprendizaje del Adulto, que también llamó teoría del Esfuerzo Concentrado, dirigida a dar interpretación a la real expresión de la conducta psicológica y social del adulto frente a una situación de aprendizaje. Es el esfuerzo concentrado que exige la disposición de aprender en los adultos, que requiere de reacciones psíquicas, afectivas y motoras asociadas a conductas percepto-atentivas (Elena Adam, 2009, p. 40).

Al respecto vale agregar lo que dice Félix Adam citado por Elena Adam (2009, p. 126) y es que el proceso sinérgico tanto a nivel individual como grupal se caracteriza por dos funciones fundamentales:

1. La primera está referida a la fusión, asociación o integración psicofísica hacia la ejecución de una actividad cualquiera...
2. La segunda se refiere a que el proceso asociativo o integrativo si se concentra hacia el logro de un objetivo determinado la intensidad será mayor, es decir, contrario si se distribuye, que origina inversamente un efecto entrópico, o sea, el debilitamiento energético psicofísico por el efecto distributivo.



Recordando el epígrafe (*el que mucho abarca, poco aprieta*; y, *quien asa tres conejos al mismo tiempo, por lo menos uno se le quema*) añadiendo el refrán que siempre escuchaba en mi pueblo Güiria “*quien a dos amos sirve, con uno queda mal*”, que nos traía el aprendizaje de la importancia de la lealtad y de que, si intentamos complacer a dos personas al mismo tiempo, es posible que no lo consigamos con ninguna de las dos.

Y, llevando lo anterior a las organizaciones universitarias públicas venezolanas implica un desafío importante pero necesario de cumplir, toda vez que en dichas organizaciones al mismo tiempo parece andar varios procesos realizados por las mismas personas, por lo cual debilita la carga energética mental de quienes la realizan al distribuirse el proceso sinérgico frente a varias situaciones organizacionales, de allí que la invitación está dada y aceptada: esfuerzo concentrado, aunque ciertamente las personas en las organizaciones por las múltiples responsabilidades que tenemos y que no hemos parado operaciones, no nos ha quedado de otra que “asar tres conejos al mismo tiempo”.

## **La teoría sinérgica y el aprendizaje adulto de Félix Adam**

Esta teoría tiene que ver con la corriente demosófica de la andragogía que al decir de Félix Adam (1986) citado por Elena Adam (2009, p. 113), adquiere cada día mayor importancia y atención de los docentes, investigadores y administradores de la Educación de Adultos. Y, agrega que:

Etimológicamente, Demosofía, significa sabiduría del pueblo<sup>5</sup>. Saber popular expresado a través de sus comportamientos culturales (orales o escritos) y experiencias vitales, esconden manifestaciones científicas y tecnológicas, aunque *carentes de una base epistemológica del conocimiento practicado*. Lo esencial es que el saber popular, objetivado en el trabajo, folklore, prácticas religiosas diversas, hábitos de alimentación, supersticiones y en tantas otras manifestaciones de la conducta social expresan conceptos filosóficos, científicos y estilos de vida que deben ser tomados en cuenta en toda planificación educación dirigida a mejorar niveles culturales o profesionales de una comunidad adulta cualquiera. Es decir, *ignorar los factores demosóficos en toda programación educativa para adultos, es crear de antemano barreras u obstáculos para el logro de objetivos educativos*.

---

5 Demos: pueblo. Sofía: sabiduría, saber.



Dicha referencia a factores demosóficos y a su importancia en la programación de actividades educativas para los adultos, “obedece fundamentalmente a que hemos descubierto que la teoría *Sinérgica* o del *Esfuerzo concentrado* está inmersa en los siguientes proverbios: “el que mucho abarca poco aprieta” y “quien asa tres conejos al mismo tiempo, por lo menos uno se le quema”. Por lo que agrega Félix Adam que “si análogicamente transfiriéramos estos conceptos al proceso de aprendizaje del adulto, tendríamos que concluir aseverando que quien trate de aprender al mismo tiempo muchas cosas, lo logra superficialmente mucho o poco de una, cuando no aprende nada de ninguna o una de ellas” (Felix Adam, 1986, citado por Elena Adam, 2009, p. 114).

Al decir de Félix Adam<sup>6</sup>

-Lo que caracteriza al *proceso sinérgico* es el principio de que el todo o globalidad es superior a la suma de las partes que lo integran.

-El *proceso sinérgico* tanto individual como grupal se caracteriza por dos funciones fundamentales: la *primera* referida a la fusión, asociación o integración psicofísica hacia la ejecución de una actividad cualquiera, entre ellas de un aprendizaje. La segunda se refiere a que el proceso asociativo o integrativo si se concentra hacia el logro de un objetivo determinado la intensidad será mayor, es decir, contrario si se distribuye, que origina un efecto entrópico, o sea, el debilitamiento energético psicofísico por el efecto distributivo.

Haciendo un paralelismo de estos conceptos de la teoría sinérgica del aprendizaje del adulto a las organizaciones, se trata de tener presente que el esfuerzo concentrado en una sola tarea o meta produce mejores resultados que la dispersión del esfuerzo. Así las cosas, tenemos que:

- Los trabajadores servidores públicos, ahora convertidos en andragogos en las organizaciones, deben enfocarse en un solo objetivo a la vez, evitando la dispersión y la superficialidad<sup>7</sup>. Por lo que podría adelantarme en sugerir que las organizaciones

---

6 Adam, Félix, *La teoría sinérgica y el aprendizaje adulto*, 1986, En: Adam de Guevara, Elena y Ángel R. Villarini Jusino, *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam*, X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento, III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Barranquilla, 2009, p. 126.

7 La dispersión y la superficialidad son enemigos del aprendizaje significativo.



“pudieran” o “deben” diseñar programas de *formación modulares y secuenciales* que consideren las características del aprendizaje del adulto, que fomenten la concentración y el foco a partir de métodos de enseñanza que fomenten la participación activa de las y los participantes, así como proporcionar retroalimentación oportuna y personalizada.

- Programa de formación modular que se enfoque en una sola área de conocimiento a la vez, permitiendo a las y los participantes profundizar en el tema y aplicar lo aprendido de manera inmediata en su trabajo.
- Al programar actividades educativas para adultos es crucial considerar los factores demosóficos como la edad, la experiencia y las necesidades de las y los participantes. Esto permite diseñar experiencias de aprendizaje que sean relevantes, efectivas y eficientes.
- Esto quiere decir, que el andragogo organizacional de forma conjunta con su equipo de trabajo organizan horizontal, participativa y de forma flexible las tareas a cumplir de una en una por objetivo y meta. Es decir, esfuerzo concentrado o concentrar el esfuerzo.

## **El referente empírico: las organizaciones**

Las organizaciones existen desde el origen de la humanidad, de allí que es usual encontrar que el origen de las organizaciones se remonta a épocas antiguas como por ejemplo, época de los egipcios<sup>8</sup> hace unos 4000 años AC, porque tenían la necesidad de planear, organizar y controlar su imperio; o, en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval. Es decir, que los egipcios, los griegos, romanos tenían sus organizaciones. Desde los tiempos más remotos, la humanidad ha sentido la necesidad de organizarse para cumplir determinadas funciones, de acuerdo al ámbito social o laboral en el que vivía.

---

8 En Egipto, El Rey delegaba funciones a sus soldados de acuerdo a sus exigencias, desde la comida hasta las construcciones que deseaba para ampliar su reino. Los soldados a su vez, determinaban las habilidades de los esclavos y basados en un régimen de respeto absoluto, designaban un jefe de obra para las construcciones.



Así las cosas, una organización, puede ser entendida, *grosso modo*, como una estructura administrativa creada y orientada para alcanzar unos determinados objetivos por medio de la gestión de talento humano, de recursos materiales y financieros.

Pero no siempre tuvo la organización la misma estructura. Para el año 1917 se inicia la creación de departamentos administrativos que termina con la instalación de las unidades de “Organización y Sistemas” en toda la administración para el año 1964. Este período de aplicación se caracterizó por ser considerada la “organización como sistema funcional”. Luego vino una segunda fase, a partir de 1965, en donde se dedican a modernizar la administración e introducen las técnicas administrativas experimentadas en el sector privado y se consolidaron leyes para determinar la importancia de emplear “sistemas y organización dentro de la organización”.

Y en teoría, la organización tiene carácter continuo; sus métodos tienen un desempeño eficaz al dividir el trabajo; reduce y evita la duplicación de esfuerzos; establece una estructura que permite lograr los objetivos.

Para lograr los objetivos las empresas o las organizaciones deben organizarse en diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo, de forma tal que puedan abordar los retos. Tal como sucede con la organización universitaria de gestión pública de la cual pertenezco y es mi referente empírico en mi investigación postdoctoral, desde donde extraigo mi experiencia vivida y realizo la investigación. Dicha estructura organizacional determina las formas en que se ordena interna y administrativamente la organización para repartir explícitamente el trabajo.

En otras palabras, la estructura organizativa es la manera de planificar el trabajo y distribuir formalmente las responsabilidades, “es el esqueleto que sostiene la organización”. Robbins, Stephen en 1987 escribió: “si los humanos poseen esqueletos que delimitan su forma, las organizaciones poseen estructuras que delimitan la suya”.

Entonces, es básico que toda organización (pequeña, mediana o grande) requiera de una estructura organizativa diseñada partiendo de los objetivos que se requieran lograr. Las “organizaciones se organizan” de acuerdo a sus necesidades para ordenar las tareas, actividades, procesos y procedimientos que le permiten funcionar como organización.



Existen varias definiciones de estructura organizacional:

<b>Según Henry Mintzberg (1984)</b>  Para Mintzberg, una estructura organizacional es la agrupación de las maneras en que se divide el trabajo de acuerdo con las diferentes tareas y la coordinación de ellas.	<b>Según Strategor (1988)</b>  Para Strategor, una estructura organizacional es la reunión de las funciones que se deben cumplir y la forma en que se comunican las unidades que realizan el trabajo.	<b>Según Robert Merton (2002)</b>  Para Merton, una estructura organizacional es una configuración social formal, lógicamente organizada, que incluye unas normas de actuación claras, que están relacionadas con el propósito y los objetivos de la empresa.	<b>Según Stephen Robbins (2005)</b>  Para Robbins, una estructura organizacional es una repartición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización, basada en la especialización de las funciones.
---	---	---	---

La estructura es muy útil para definir los distintos cargos que hay en las organizaciones, qué responsabilidad tiene cada cargo y cuál es su posición. La principal función de una estructura organizacional es dar una organización a la empresa u organización. De allí que los cinco principales tipos de estructura organizacional son los siguientes:

CENTRALIZADAS	DESCENTRALIZADAS	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL	EN LÍNEA O STAFF	LINEAL
Existen unos directivos y cabezas visibles con una jerarquía superior al resto de los empleados	Estos directivos delegan las responsabilidades en niveles inferiores	La estructura se divide en distintos departamentos y cada uno realiza su función	La estructura se divide según marcas o según zona geográfica. Y, cada zona o marca se divide en una empresa funcional.	Combinación de la estructura funcional y la divisional. Uno que es el jefe de funciones o de la división y otro combina a personal de distintas divisiones para formar un equipo.	Nueva figura: Staff. Está formado por personas o departamentos, que asesoran a los empleados y no dan órdenes directas.	Las decisiones se centran en una sola persona, quien es la que toma decisiones y tiene responsabilidad.



Estos tipos de estructura organizacional son sólo algunos de los muchos que puede haber. Los tiempos han cambiado, y renovarse se hace imprescindible, incluso en cuanto a la estructura organizacional. Por lo que considerar el enfoque andragógico y sus principios, así como la teoría sinérgica y el aprendizaje adulto llevado a las organizaciones, pudiera contribuir a cumplir los objetivos, metas y políticas organizacionales de una manera estratégica y bien pensada, por ejemplo, en la nueva generación de organizaciones, incluida las organizaciones inteligentes.

## Nueva generación de organizaciones

Hacia el final del Siglo XX hasta el presente de este Siglo XXI, hemos sido testigo, estudiosas e investigadoras del surgimiento de una nueva generación de organizaciones, empresas e instituciones:

- Que han revolucionado la forma de acelerar su crecimiento o de ofrecer sus servicios en línea mediante el uso de la tecnología, no solo para alcanzar un rendimiento superior.
- Donde la toma de decisiones, las políticas, cultura interna y procesos están orientados a funcionar de la manera más eficiente posible. Es decir, maximizando recursos y obteniendo más y mejores resultados.
- Compuestas por personas que aprenden constantemente de todo lo que hacen. Usan su propia experiencia, aprenden de otros e investigan cómo mejorar su desempeño. Aprenden de sus éxitos y también de sus fracasos.
- Con habilidad de crear valor y responder al cambio constante. Que suelen centrarse en identificar lo fundamental y en el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de sus usuarios de la manera más rápida posible.

Es decir, **organizaciones exponenciales** (Salim Ismail), **organizaciones inteligentes** (Peter Senge, 1990; Susana Gómez Foronda, 2020; Lenin Torres, 2018); **organizaciones abiertas al aprendizaje y organizaciones ágiles** y aunque de éstas no conozco hasta el momento autores de la región nuestraamericana, valoro los aportes de Peter Senge y otros:



Antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional, pueden ser:	A comienzos del siglo XX en el trabajo de Frederick Taylor con su teoría de la administración científica. En efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y puestos de trabajo de tal forma que dichos conocimientos revirtieron en una mayor eficiencia organizacional.
	Los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática están orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz.
	Durante los años 1930 y 1940, los experimentos de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la <i>Western Electric Company</i> en EE.UU, donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización.
	En la década de los años 50, las investigaciones socio-técnicas del Instituto Tavistock, donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo.
<p>Durante estas fechas (50 - 60) se comienza a prestar atención a las curvas de aprendizaje a nivel organizacional, es decir, se toma conciencia de que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere habilidad y experiencia en el trabajo que se desempeña o el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en el aprendizaje a nivel individual.</p> <p style="text-align: right;">Ahumana, Luis., <i>Teoría y cambio en las organizaciones</i>, 2001</p>	
Aprendizaje organizacional como noción o concepto independiente.	<p>Será tratado así, por la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ March y Simón, <i>Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo</i>, 1958.</li> <li>□ Richard Cyert y James March, <i>Teoría del comportamiento de la empresa</i>, 1963, y</li> <li>□ Cangelosi, Victor Walter y Dill, <i>Aprendizaje organizacional. Observaciones hacia una teoría</i>, 1955</li> </ul>





<p>A partir de la década de los 70 y en especial durante la de los 80, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional. Según Shrivastava, en <i>Tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional</i>, 1983, se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de adaptación.</li> <li>2. Conjunto de significados compartidos.</li> <li>3. Relación entre proceso y resultados.</li> <li>4. Resultado de la experiencia institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la perspectiva teórica que considera el aprendizaje organizacional como un <b>proceso de adaptación</b> (Cyert y March, 1963): las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización que permite la supervivencia y el desarrollo de la misma.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. En la perspectiva que considera el aprendizaje organizacional como <b>conjunto de significados compartidos</b>, según Argyris, Chris y Schön, Donald (1978), el mismo consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. En la conceptualización del aprendizaje organizacional como la relación entre proceso y resultados, Ahumada, Luis (2001, p. 8) lo considera como “un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno”. Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, a la vez que se valida e integra en los procedimientos de trabajo.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La conceptualización del aprendizaje organizacional como <b>resultado de la experiencia institucional</b> Ahumada, Luis (2001) parte de la constatación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado.</li> </ol>





En la década de los años 90 del siglo XX, el libro de Peter Senge “*La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*”, y la edición en 1991 de un número monográfico de la Revista *Organizations Science*, dedicado al tema del aprendizaje organizacional, hicieron que se consolidara el estudio y aplicación del mismo tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

Para Peter Senge, 1992, el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes (enmarca su concepción en una perspectiva sistémica).

□ Senge entiende el aprendizaje de un modo particular: *el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.*

*La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, ( p. 11).*

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. *La organización creadora de conocimiento*, 1999.

Al definir el aprendizaje organizacional expresan que es *el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.*

Fiol Marlene y Lyles, Marjorie.  
  
*Organizational Learning*, 1985.

El aprendizaje es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.

Salim Ismail, 2014

Una organización exponencial es aquella cuyo impacto o producción es al menos 10 veces mayor en comparación con sus pares debido a las nuevas técnicas organizativas que aprovechan las tecnologías aceleradoras.

El mundo empresarial ha sido testigo del surgimiento de una nueva generación de empresas, las Organizaciones Exponenciales (ExO) que han revolucionado la forma de acelerar su crecimiento mediante el uso de la tecnología. Una ExO puede transformar el modo lineal e incremental en que las empresas tradicionales crecen, mediante el uso de activos como su comunidad, personal bajo demanda, Big Data, Inteligencia Artificial y otras nuevas tecnologías, hasta alcanzar un rendimiento diez veces superior al de empresas similares.





<p>Susana Gómez Foronda, 2020; Lenin Torres, 2018.</p>	<p>Hay muchas teorías y enfoques que describen la realidad actual siendo el modelo de VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) uno de los más populares.</p> <p>Desde el punto de vista de Susana Gómez Foronda, la realidad actual puede describirse con una única palabra más un adjetivo calificativo: <b>Complejidad Exponencial</b>. Si la complejidad viene de la velocidad del cambio, la diversidad, la tecnología, la incertidumbre, o de cualquier otra variable es lo de menos, al final lo que tenemos es un entorno de complejidad que crece exponencialmente. Y ante este hecho inherente a los tiempos que nos toca vivir, hay un gran debate abierto sobre las características que debe tener una organización para tener éxito en este contexto. Con base a la investigación que ella ha realizado sobre el trabajo de pensadores y expertos de ámbito internacional, y con base a su experiencia profesional como directiva y consultora especializada en el ámbito de organización y personas, ha desarrollado un modelo que se basa en el siguiente concepto: Organización Inteligente (OI).</p> <p>¿Qué es una <b>Organización Inteligente</b>? Empecemos por la palabra Inteligencia. El diccionario de la RAE vincula a este adjetivo definiciones tales como “capacidad de entender y comprender”, “capacidad de resolver problemas”, “habilidad, destreza y experiencia”.</p> <p>Si aplicamos esto al contexto organizativo podríamos definir una Organización Inteligente como aquella que “es capaz de resolver de manera efectiva los retos que su realidad le plantea”.</p>
<p>Héctor M. Meza, 2016.</p>	<p>La <b>Organización Abierta al Aprendizaje</b>, es la organización compuesta por personas que aprenden constantemente de todo lo que hacen. <i>Usan su propia experiencia, aprenden de otros e investigan cómo mejorar su desempeño</i>. Aprenden de sus éxitos y también de sus fracasos.</p> <p>En una verdadera organización abierta al aprendizaje, la comunicación es abierta y generalizada, la gente de todos los niveles está incluida en la mayoría de las comunicaciones y se asume que todos “necesitan saber”.</p> <p>Además, sus líderes demuestran que <i>están aprendiendo constantemente comunicando lo que están aprendiendo y aplicándolo a medida que lo aprenden</i>.</p>



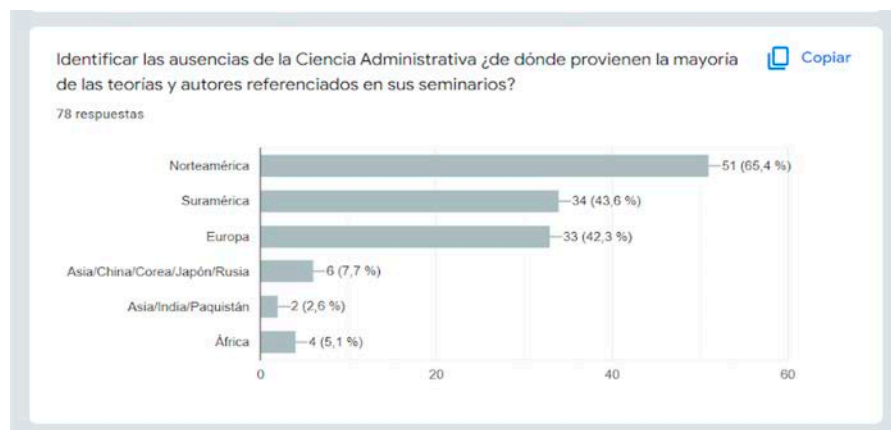


### McKinsey Agile Tribe

Las **organizaciones ágiles** mantienen una estructura estable en sus niveles más altos, pero reemplazan gran parte de su jerarquía tradicional con una red flexible y ampliable de equipos de trabajo. Las redes de equipos son una forma natural de organizar el trabajo porque equilibran la libertad individual con la coordinación colectiva. Para construir organizaciones ágiles, los líderes necesitan comprender las redes humanas (de negocios y sociales), cómo diseñarlas y construirlas, cómo lograr la colaboración entre ellas, desarrollarlas y mantenerlas.

Una organización ágil comprende una red compleja de equipos empoderados que funcionan con altos estándares de alineación, rendición de cuentas, pericia, transparencia y colaboración. La empresa también debe tener un ecosistema estable para asegurarse de que estos equipos puedan funcionar con efectividad.

Aportes teóricos valiosos, aunque de otras regiones y circunstancias que no dan cuenta de esta nueva realidad. Ante esa inquietud y para *confrontar o validar nuestra posición*, la valoración indica que el 65,4% de las respuestas a la ya tradicional perspectiva de Norteamérica, ante la pregunta *¿de dónde provienen la mayoría de las teorías y autores referenciados en sus seminarios?*



Fuente: Zambrano, Luisa Fernanda & Romero Pérez, Norjhira, Encuesta en línea, 2022



De allí que es oportuno agregar un nuevo tipo de organización nuestaamericana que da cuenta de la nueva y nuestra realidad: que tiene su base en la autogestión y la burocracia necesaria que he planteado en mis anteriores trabajos y de la cual he sido ejemplo viviente; la administración insurgente expuesta por Luisa Fernanda Zambrano Díaz; y la administración adaptativa y compleja propuesta por Rosa Bello Velásquez; es decir, la Organización Triple “A” (aprende-emprendedora, ágil y antifrágil) de Burocracia Necesaria, Gestión Conjunta, Gerencia Sentipensante, Administración Insurgente y de Administración Compleja Adaptativa (ACA) en la gestión pública universitaria venezolana desde la perspectiva de nuestros saberes, deberes y haceres que vengo señalando desde el escrito del primer seminario.

## **Sinergia en las organizaciones**

El concepto de sinergia desarrollado por autores como ya hemos visto y con lo que nos dice Espinoza Bartoli, Italia (2024), se refiere al efecto multiplicador que se produce cuando dos o más elementos interactúan de forma conjunta, generando un resultado mayor a la suma de sus partes. Es decir, la sinergia se refiere al efecto multiplicador que se produce cuando dos o más elementos trabajan juntos de manera eficiente, logrando resultados mayores a la suma de sus esfuerzos individuales.

En el contexto organizacional, la sinergia se logra cuando se crea un ambiente de colaboración, participación y confianza entre los miembros de la organización, lo que permite aprovechar al máximo las capacidades y talentos individuales para alcanzar objetivos comunes.

En su libro *El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe*, Elena Adam (2014, pp. 50-51) nos recuerda que, en 1986 Félix Adam formula su teoría de aprendizaje del adulto que denominó Teoría Sinérgica o del Esfuerzo Concentrado, dirigida a dar interpretación a la real expresión de la conducta psicológica y social del adulto frente a una situación de aprendizaje. Adam afirmaba que el esfuerzo concentrado que exige la disposición de aprender en los adultos, requiere de reacciones psíquicas, afectivas y motoras asociadas a conductas percepto-atentivas que solo podían ser apreciadas en actividades de aprendizaje organizadas bajo un modelo andragógico.



Esta teoría se basa en la idea de la *sinergia*, donde el resultado de la interacción entre dos o más elementos es mayor que la suma de sus partes. En el contexto del aprendizaje, esto significa que el aprendizaje del adulto se potencia cuando se integran diferentes aspectos, como:

- *Conocimientos previos*: Los adultos ya tienen una base de conocimientos y experiencias que pueden ser utilizados para facilitar el aprendizaje.
- *Motivación*: Los adultos tienen una mayor motivación para aprender cuando el contenido es relevante para sus necesidades e intereses.
- *Experiencia*: Los adultos tienen una mayor capacidad para aplicar lo aprendido a situaciones reales.
- *Interacción social*: Los adultos aprenden mejor cuando pueden interactuar con otros y compartir sus experiencias.

Trasladando lo anterior: el esfuerzo concentrado que exige la disposición de aprender en los adultos en las organizaciones bajo el enfoque de la nueva visión de la andragogía caracterizados por los principios de horizontalidad y participación, cuya aplicabilidad en el aprendizaje organizacional significa, la adopción de nuevos criterios en los procedimientos metodológicos del aprendizaje.

<p><b>Principios de la Teoría Sinérgica “aplicada” en el aprendizaje adulto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Horizontalidad</i>: Reconoce que el educador y el educando son iguales en su condición humana, ambos con experiencias y conocimientos que aportar.</li><li>● <i>Participación</i>: El educando es un sujeto activo en el proceso de aprendizaje, no un receptor pasivo de información.</li></ul>	<p><b>Transfiriendo analógicamente o haciendo un paralelismo, así propongo los siguientes Principios de la Teoría Sinérgica “aplicada” en las organizaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Horizontalidad</i>: Reconoce que las y los trabajadores son iguales en su condición humana, con experiencias y conocimientos que aportar.</li><li>□ <i>El(a) trabajador(a) convertido en andragogo organizacional.</i></li><li>● <i>Participación</i>: El(a) trabajador(a) es un sujeto activo en el proceso de aprendizaje, no un receptor pasivo de información.</li></ul>
--	---



### *Aplicabilidad de la sinergia en las organizaciones:*

La Teoría Sinérgica implica un cambio en los procedimientos metodológicos del aprendizaje dentro de las organizaciones. Esto significa:

- **Énfasis en el aprendizaje experiencial:** Se prioriza el aprendizaje a partir de la experiencia y la práctica, en lugar de la teoría abstracta.
- **Aprendizaje colaborativo:** Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre las y los participantes, aprovechando la diversidad de experiencias y conocimientos.
- **Autonomía y responsabilidad del aprendiz:** Se reconoce la capacidad de los adultos para autogestionar su aprendizaje y tomar decisiones sobre su propio desarrollo.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** flexibles y adaptables a las necesidades e intereses específicos de los participantes.

La Teoría Sinérgica “aplicada” a las organizaciones “implica”:

- **Un cambio de paradigma:** Del enfoque tradicional centrado en el jefe(a) a uno centrado en el aprendiz andragogo organizacional.
- **Un enfoque más holístico:** Se considera al individuo en su totalidad, incluyendo sus experiencias, conocimientos y necesidades en armonía con la misión, visión y filosofía organizacional.
- **Un mayor compromiso y participación de los aprendices:** Se motiva a las y los trabajadores(as) a tomar un rol activo en su propio aprendizaje permanente en las organizaciones.
- **Resultados más significativos:** Se logra un aprendizaje más profundo y duradero que se aplica a la realidad laboral en las organizaciones.

<b>Algunos ejemplos de cómo se podría aplicar la Teoría Sinérgica en las organizaciones:</b>	<b>Beneficios de la aplicación de la Teoría Sinérgica:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas de mentoring y coaching.</li><li>• Comunidades de aprendizaje y equipos de trabajo.</li><li>• Proyectos de aprendizaje experiencial.</li><li>• Programas de formación personalizados y autodirigidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor motivación y compromiso de las y los trabajadores(as).</li><li>• Mejora en el desempeño individual y colectivo.</li><li>• Mayor capacidad de adaptación a los cambios.</li><li>• Cultura organizacional más abierta y colaborativa.</li><li>• Aumento de la productividad y la innovación.</li></ul>



## Fomento, dinámica y equipos que generan sinergia en la organización

La sinergia no surge de forma espontánea, sino que requiere un esfuerzo y trabajo consciente de las personas en la organización universitaria pública. Se trata de crear un ambiente de trabajo donde los diferentes equipos e individuos puedan colaborar de forma efectiva, aprovechando sus fortalezas y conocimientos para lograr resultados extraordinarios. En otras palabras, la sinergia no es algo que sucede automáticamente, pero con un poco de esfuerzo y dedicación, se puede crear un ambiente de trabajo donde la sinergia pueda florecer.

Para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales de acuerdo a lo planteado por Samuel Merlano (2011) en “sinergia en el ambiente de trabajo”:

- Visión compartida, porque no hay sinergia sin visión compartida.
- Cultura organizacional de participación y la no participación sea inaceptable.
- Información transparente desde cómo se transmite la información, evitar fomentar el secretismo y más bien evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende, menos sinergia.
- Hábitos de Ganar - Ganar
- Metodología de Ejecución (ejecutar las decisiones tomadas)

Existen diversas dinámicas que pueden ayudar a generar sinergia en los equipos, como:

- *Análisis del problema real*: Identificar la raíz del problema y comprender sus diferentes perspectivas.
- *Escucha empática*: Prestar atención activa a las ideas y necesidades de los demás.
- *Comunicación efectiva y asertiva*: Expresar ideas de forma clara y precisa, respetando las opiniones de los demás.
- *Lluvia de ideas*: Generar un espacio creativo para la exploración de soluciones innovadoras.
- *Búsqueda de soluciones conjuntas*: Encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todos los involucrados.

También es importante señalar que existen tres tipos de equipos que generan sinergia como son: los equipos de solución del problema, los



equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales, y se caracterizan por:

1. *Equipos de solución de problemas*: Comparten ideas y sugerencias para mejorar los procesos y métodos de trabajo.
2. *Equipos autodirigidos*: Planifican, programan y controlan su propio trabajo de forma autónoma.
3. *Equipos interfuncionales*: Combinan las habilidades y conocimientos de diferentes áreas para resolver problemas complejos.

La creación de una cultura sinérgica en la organización requiere un esfuerzo continuo, pero los resultados son altamente beneficiosos. La sinergia permite a los equipos trabajar de forma más eficiente, creativa y productiva, impulsando el logro de objetivos y el éxito de la organización. De allí que la sinergia en el ambiente de trabajo de las organizaciones es de vital importancia y argumento algunas razones de lo que la sinergia genera (Gráfico N° 1):

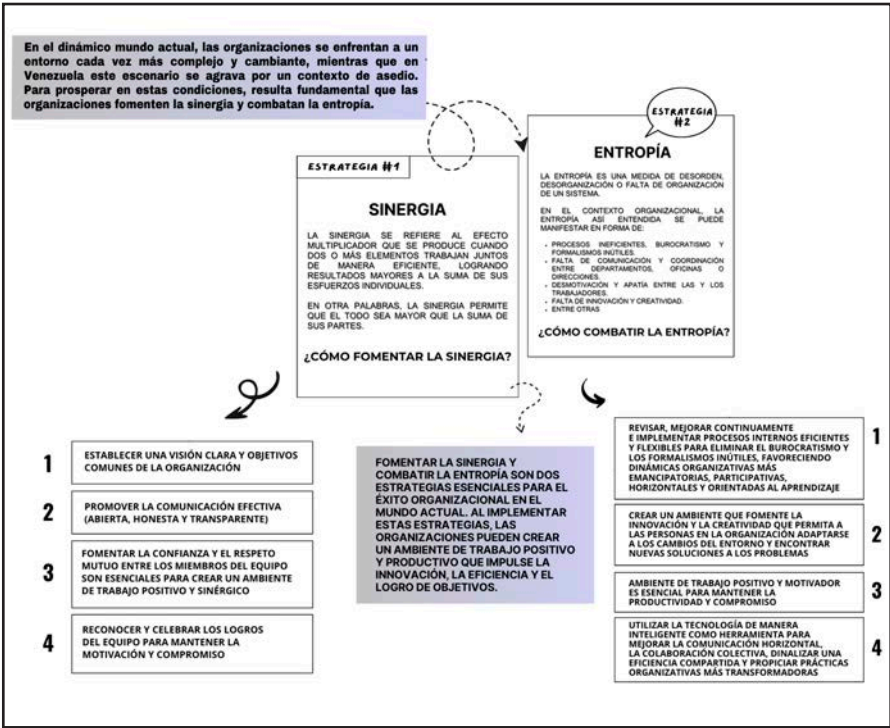


Con el gráfico circular anterior creemos que la sinergia es un elemento esencial para el éxito de cualquier organización, especialmente



la organización universitaria pública, porque cuando se logra crear un ambiente de trabajo sinérgico, se produce un efecto multiplicador en el que el resultado final es mayor que la suma de las partes individuales. Esto se traduce en una mayor productividad, una mejor comunicación y colaboración, una mayor creatividad, participación e innovación, una mayor motivación y satisfacción laboral, y un mejor clima laboral.

Lo contrario de la sinergia es la entropía que es una medida del desorden, desorganización o falta de organización en un sistema. En el contexto organizacional, la entropía se puede manifestar en forma de procesos ineficientes y burocratismo; falta de comunicación y coordinación entre departamentos; desmotivación y apatía entre los empleados: falta de innovación y creatividad, entre otras. A continuación, el Gráfico N° 2 que lo sintetiza:



Fuente: Norjhira Romero Pérez (2024)



## Transformación cultural gradual y participativa

La implementación de un nuevo enfoque andragógico en las organizaciones universitarias públicas venezolanas o de la nueva visión de la andragogía que sale del ambiente educativo como hecho educativo y entra al ambiente organizacional no es un proceso automático, ni por decreto ni con cambios visibles de un día para otro, sino que requiere un cambio de mentalidad en la comunidad universitaria y una transformación cultural gradual y participativa. Es fundamental:

- Capacitar a los diferentes actores en los principios de la andragogía y la autogestión.
- Promover una cultura de diálogo, colaboración y confianza.
- Generar espacios de participación donde la comunidad universitaria pueda discutir y tomar decisiones sobre la gestión de la institución.

•

De allí que considero que la metodología de *Las 4 Disciplinas de la Ejecución: Cómo alcanzar sus principales objetivos estratégicos* desarrollada por Sean Covey, Chris McChesney, Jim Huling (2017) propicia el marco de referencia para las organizaciones que buscan aumentar la ejecución estratégica por medio de crear una cultura de alto desempeño y resulta pertinente, por cuanto se trata de:

- Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante.*
  - Esta es la disciplina del *enfoque*. La ejecución excepcional comienza con la reducción del enfoque, identificando claramente lo que se debe hacer. De lo contrario, nada más que usted logre realmente importa mucho.
- Disciplina 2: Tomar acción (actuar) sobre las medidas de predicción.*
  - Esta es la disciplina del *apalancamiento*. 80% de sus resultados vendrá del 20% de sus actividades. ¿Se enfoca usted en las correctas? La Disciplina 2 se basa en el principio de que no todas las acciones se crean igual. Identifique y actúe sobre las actividades de mayor apalancamiento.
- Disciplina 3: Llevar (crear) un tablero de resultados convincente.*



- Esta es la disciplina del *compromiso*. Las personas y los equipos juegan de manera diferente cuando llevan la puntuación, y los tableros de resultados correctos motivan a los jugadores a ganar.
- d. *Disciplina 4*: Establecer (crear) una cadena de rendición de cuentas.
  - Esta es la disciplina de la *rendición de cuentas*. Cada equipo se involucra en un proceso semanal sencillo que destaca los éxitos, analiza las fallas y corrige el curso según sea necesario, creando el mejor sistema de administración del desempeño.

La construcción de una organización universitaria pública venezolana más fuerte, antifrágil, ágil, aprendedora y comprometida con el futuro del país es un desafío que requiere el esfuerzo y la colaboración de todas las personas.

### **Cierre conclusivo y abierto: fomentar la sinergia y combatir la entropía**

Más que llegar a conclusiones, este ensayo busca abrir un espacio de diálogo y debate sobre esta propuesta, con el fin de construir un modelo de universidad pública venezolana más fuerte, resiliente; una universidad comprometida con el futuro del país y que entre sus estrategias está el fomentar la sinergia y combatir la entropía.

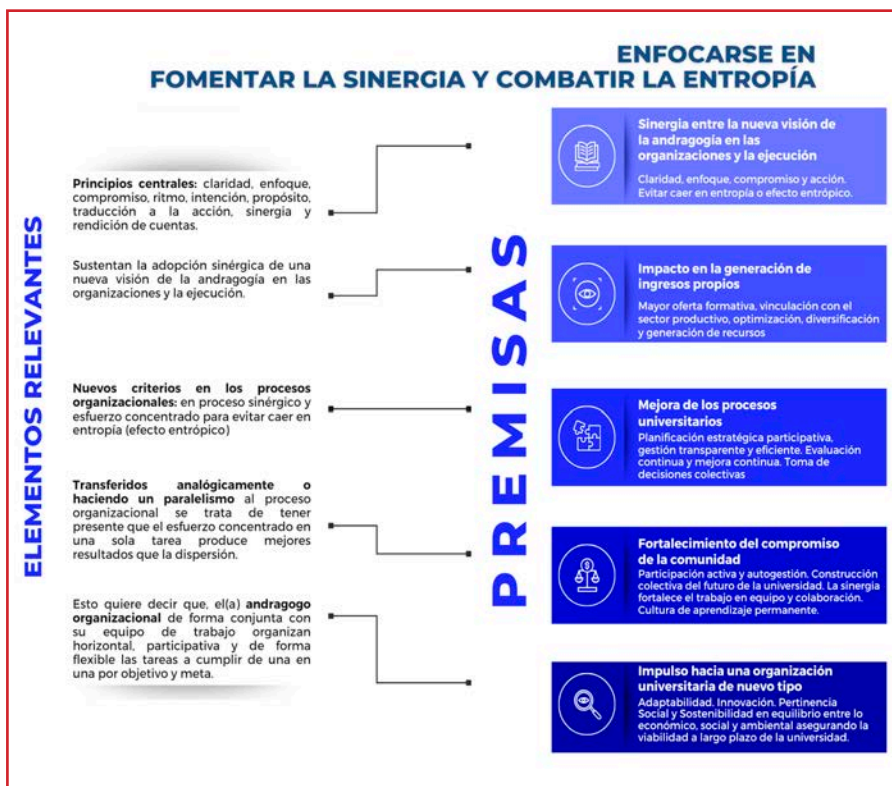
De allí que propongo la adopción sinérgica de un enfoque andragógico y las 4 Disciplinas de la Ejecución en las universidades públicas venezolanas como estrategia para:

- Fortalecer la generación de ingresos propios.
- Mejorar los procesos universitarios.
- Fortalecer el compromiso de la comunidad.
- Impulsar la transformación hacia una universidad inteligente, participativa y sostenible.

En tal sentido, los principales argumentos que sustentan la tesis de que la adopción sinérgica de una nueva visión de la andragogía en las organizaciones y las 4 Disciplinas de la Ejecución en las organizaciones universitarias públicas venezolanas puede fortalecer la generación de ingresos propios, la mejora de los procesos y el compromiso de la



comunidad, impulsando la transformación hacia una organización universitaria inteligente, participativa y sostenible, es porque encuentro en este Gráfico N° 3 que lo necesario es:



¿Es este el camino? No lo sé, ciertamente. Pero es un futuro esperanzador para la universidad pública venezolana que me hace sentido: entre la nueva visión de la andragogía en las organizaciones y lo que respecta a la ejecución. La discusión y el debate amplio, inclusivo y plural siempre abierto con un compromiso ético-político con el futuro del país y la construcción colectiva de soluciones como alternativa a las formas, modelos y formatos tradicionales que ya no dan cuenta de los nuevos tiempos y la construcción de subjetividades en las organizaciones universitarias públicas venezolanas como motores del desarrollo del país.



## Referencias

- Adam, Félix (1986). *La Teoría Sinérgica y el Aprendizaje Adulto*. En: Adam de Guevara, Elena y Villarini Jusino, Ángel, *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam* (2009). X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento y III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Colombia (pp. 113 – 129).
- Adam de Guevara, Elena y Villarini Jusino, Ángel,(2009). *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam*. X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento y III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Colombia,
- Adam de Guevara, Elena (2014) *El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe*. Ediciones del Rectorado UNESR.
- Ahumana, Luis (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Ediciones de Valparaíso. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/teorc3ada-y-cambio-de-las-organizaciones-un-acercamiento-desde-los-modelos-de-aprendizaje-organizacional-luis-ahumada-figueroa.pdf>.
- Ansoff, H. Igor (1965). *El Planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. 2a. edición. Trillas.
- Argyris, Chris. *La dirección y el desarrollo organizacional: el camino de XA a YB*. Editorial El Ateneo.
- Argyris, Chris y Schön, Donald (1978). *Aprendizaje organizacional: una perspectiva desde la teoría de la acción*. Trillas.
- Cangelosi, Victor y Dill, Walter (1955) *Aprendizaje organizacional. Observaciones hacia una teoría*. Administrative Science Quarterly, 10, (2), p. p. 175-203. <http://dx.doi.org/10.2307/2391412>.
- Chandler, Alfred (1962). *Estrategia y Estructura*. BearBook. [https://books.google.co.ve/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbgs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbgs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Cyert, Richard y March, James (1963). *Teoría del comportamiento de la empresa*. Trillas.



- Drucker, Peter (1954). *La práctica de la gestión*. Sudamerica. <https://bi-lat.unam.mx/hevila/Innovarrevistadecienciasadministrativasysociales/2009/vol19no33/11.pdf>.
- Drucker, Peter (1973). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Drucker, Peter (1981). *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo.
- Fiol, Marlene y Lyles, Maojorie (1985). Aprendizaje Organizacional. *La Academia de Revisión de Gestión*, Vol. 10 (, No. 4) (octubre de 1985), p.p. 803-813 <https://doi.org/10.2307/258048>.
- Espinoza Bartoli Italia María (2024). *Sinergia en las Organizaciones* [Seminarario N° 2]. *Primera Cohorte del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones* [Diapositivas de presentación].
- Gómez Foronda, Susana (2020). *Organizaciones inteligentes: empresas, equipos y líderes de alto rendimiento sostenible para un mundo en transformación*. Ediciones B. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898606>.
- Hamel, Gary y Prahalad, C.K. (1994). *Competiendo con el Futuro*. Ariel.
- Hrebiniak, Lawrence G. y Joyce, William F. (1984) *Gestión de Organizaciones: Un Enfoque Sistémico*. Prentice hall.
- Ismail, Salim (2024, 18 de noviembre). *Las empresas que dominarán la era digital: Organizaciones*. [Video] YouTube.<https://www.youtube.com/watch?v=dPG02C22yLg>.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (1955). *Principios de Gerencia*. Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Merlano Medrano, Samuel (2011). *Sinergia en el ambiente de trabajo*. <https://econpapers.repec.org>.
- Merton, Robert (2002). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.



- Meza, Héctor M. (2016). La organización abierta al aprendizaje. Infosol: <https://infosol.com.mx/wordpress/como-aplicar-la-inteligencia-em-presarial-para-una-comunicacion-smart/>.
- Mintzberg, Henry (1998). *El Proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Ediciones Deusto.
- Mintzberg, Henry (1984) *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El ateneo.
- Mintzberg Henry (1998). *Safari de la Estrategia*. Granica.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford.
- Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janés.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administration*. Octava Edición. Pearson Educación.
- Rumelt, Richard (2011). *Buenas Estrategias/Malas Estrategias*. Arpa Editores.
- Senge, Peter (1990). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Simon, Herbert A. y James G. March (1958). *Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo*. Editorial Ariel.
- Simon, Herbert A. y James G. March (1961). *Teoría de la organización*. Editorial Ariel. Strategor (1988) *Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa*. Masson.
- Torres, Lenin (2018). *Organizaciones Inteligentes.: Como desarrollarlas*. Tercera Edición. Spanish Edition.
- Valdez, Julio (2024). *Procesos sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico*. Cuadernillo 3(157). Cepap. [https://drive.google.com/file/d/1UGcjDQ8\\_HhD2hU8WwYCcsQz-uaQmUPZq/view](https://drive.google.com/file/d/1UGcjDQ8_HhD2hU8WwYCcsQz-uaQmUPZq/view).



Zambrano, Luisa Fernanda (2022). *La administración insurgente para la gestión académica universitaria una mirada desde la episteme cimarrona*. [Tesis Doctoral para optar al título de Doctora en Gestión para la Creación Intelectual] Archivo digital. <https://drive.google.com/file/d/1S7htRABszXKd71bxq7zNlICnz-o2e9d0/view>.



# FORMANDO AL SERVIDOR PÚBLICO DEL FUTURO: IA, SOCIODIDAXIA Y ANDRAGOGÍA

Rosa Riera<sup>1</sup>

*“No puedo renunciar del apostolado  
de hacer de la educación  
el instrumento liberador de nuestros pueblos,  
y esto solo puedo lograrlo formando educadores  
con una nueva mentalidad y una actitud abierta a los cambios”.*  
Félix Adam

## RESUMEN

El texto presentado aborda la importancia de la formación de los servidores públicos en la actualidad, enfatizando la necesidad de implementar metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de aprendizaje. En este sentido, se propone la integración de la sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial como elementos clave para transformar la formación tradicional y adaptarla a las exigencias del mundo actual. La sociodidaxia, con su enfoque en el aprendizaje colaborativo y la participación activa, permite desarrollar competencias sociales y ciudadanas en los servidores públicos, promoviendo la construcción colectiva del conocimiento y la resolución conjunta de problemas. Por su parte, la praxis andragógica, basada en el aprendizaje experiencial y autodirigido, reconoce las características del aprendizaje en adultos, adaptando los contenidos y metodologías a sus necesidades e intereses. La inteligencia artificial emerge como una herramienta poderosa para complementar y fortalecer la formación, ofreciendo la posibilidad de personalizar el aprendizaje, automatizar tareas repetitivas y analizar datos para optimizar

1 Abogado (USM), Especialista en Derecho Financiero (USM), Magister en Gerencia (UNEFA), Doctorado en Estudios de la Organización(UNESR), Postdoctorado en Andragogía de las Organizaciones. (UNESR), Docente de postgrado en la Universidad José María Vargas semipresencial y 100% online, docente UNEFA y docente contratado de la UNESR, Jubilada APN. Teléfono: 0414-4800245, correo electrónico: rrieraescalona@gmail.com



el proceso. La integración de estas tres metodologías permite crear experiencias de aprendizaje dinámicas, significativas y personalizadas, preparando a los servidores públicos para afrontar los desafíos de la gestión pública actual. La investigación presenta un esquema para la implementación de un método andragógico innovador, destacando la importancia de la planificación estratégica, la capacitación de facilitadores y el monitoreo y evaluación continua para garantizar la efectividad de la formación. En definitiva, la combinación de sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial representa una oportunidad para transformar la formación de los servidores públicos, impulsando su desarrollo profesional y contribuyendo a la construcción de una administración pública más eficiente, eficaz y comprometida con el bienestar social.

**Parabras clave:** Sociodidaxia, praxis andragógica, formación, inteligencia artificial.

## ABSTRACT

The text presented addresses the importance of the training of public servants today, emphasizing the need to implement innovative methodologies and technological tools to optimize the learning process. In this sense, the integration of sociodidaxia, andragogical praxis and artificial intelligence is proposed as key elements to transform traditional training and adapt it to the demands of today's world. Sociodidaxia, with its focus on collaborative learning and active participation, allows the development of social and civic competencies in public servants, promoting the collective construction of knowledge and joint problem solving. For its part, andragogical praxis, based on experiential and self-directed learning, recognizes the characteristics of learning in adults, adapting the contents and methodologies to their needs and interests. Artificial intelligence emerges as a powerful tool to complement and strengthen training, offering the possibility of personalizing learning, automating repetitive tasks and analyzing data to optimize the process. The integration of these three methodologies allows the creation of dynamic, meaningful and personalized learning experiences, preparing



public servants to face the challenges of current public management. The research presents a scheme for the implementation of an innovative andragogical method, highlighting the importance of strategic planning, training of facilitators and continuous monitoring and evaluation to ensure the effectiveness of the training. In short, the combination of sociodidaxia, andragogical praxis and artificial intelligence represents an opportunity to transform the training of public servants, promoting their professional development and contributing to the construction of a more efficient, effective public administration committed to social well-being.

**Descriptors:** sociodidaxia, andragogical praxis, training, artificial intelligence

## Presentación

La formación de los servidores públicos es importante para lograr una gestión efectiva de los recursos públicos en las organizaciones gubernamentales en la actualidad. Para ello, se pueden utilizar ciencias y herramientas innovadoras tales como: como la sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial, que contribuyen al desarrollo de competencias y habilidades en los servidores públicos. Fortaleciendo a los Servidores Públicos un enfoque dinámico con sociodidaxia y praxis andragógica. En el mundo actual, en constante evolución, los servidores públicos enfrentan retos cada vez más complejos. Para afrontarlos con éxito, se requiere una formación integral que impulse su capacidad de aprendizaje, reflexión y acción.

La sociodidaxia y la praxis andragógica ofrecen metodologías innovadoras que pueden transformar la formación de los servidores públicos, dotándolos de las herramientas y habilidades necesarias para destacar en su labor. La sociodidaxia, con su enfoque en el aprendizaje colaborativo y la participación activa, promueve la construcción colectiva del conocimiento. A través de la interacción y el intercambio de ideas, los servidores públicos pueden reflexionar críticamente sobre los desafíos que enfrentan y desarrollar soluciones creativas en conjunto.



**Figura 1. Sociodidaxia Formación de Servidores Públicos**



Fuente: Riera, R. (2024)

Por su parte, la praxis andragógica pone el acento en el aprendizaje autónomo y la experiencia práctica. Esta metodología reconoce la valiosa experiencia acumulada por los servidores públicos y la utiliza como base para el desarrollo de competencias específicas y la resolución de problemas complejos.

**Figura 2. Andragogía Formación de Servidores Públicos.**



Fuente: Riera, R. (2024)



La combinación de la sociodidaxia y la praxis andragógica crea un entorno de aprendizaje dinámico y enriquecedor que permite a los servidores públicos:

- Fortalecer sus habilidades de análisis y pensamiento crítico.
- Desarrollar soluciones innovadoras a los desafíos del sector público.
- Mejorar la comunicación y la colaboración entre colegas.
- Promover una cultura de aprendizaje continuo y autodirigido.

Implementar estas metodologías en la formación de los servidores públicos no solo redundará en un mejor desempeño individual, sino que también contribuirá a la construcción de una administración pública más eficiente, eficaz y comprometida con el bienestar de la ciudadanía.

En definitiva, la sociodidaxia y la praxis andragógica representan un binomio poderoso para impulsar la transformación y el fortalecimiento del sector público.

Por otra parte, una novedosa herramienta que también fortalecerá es la Inteligencia Artificial, IA al servicio de la Formación Pública: Personalización, Eficiencia y Efectividad la inteligencia artificial (IA) se presenta como una aliada invaluable en la formación de los servidores públicos. Su capacidad para procesar vastos conjuntos de datos y generar recomendaciones personalizadas abre un abanico de posibilidades para optimizar los procesos de aprendizaje. Imagine un escenario donde la IA analiza el perfil, las fortalezas, las áreas de oportunidad y los objetivos de cada servidor público. Con base en esta información, la IA puede diseñar planes de formación personalizados, combinando elementos de sociodidaxia, praxis andragógica y recursos tecnológicos de vanguardia.

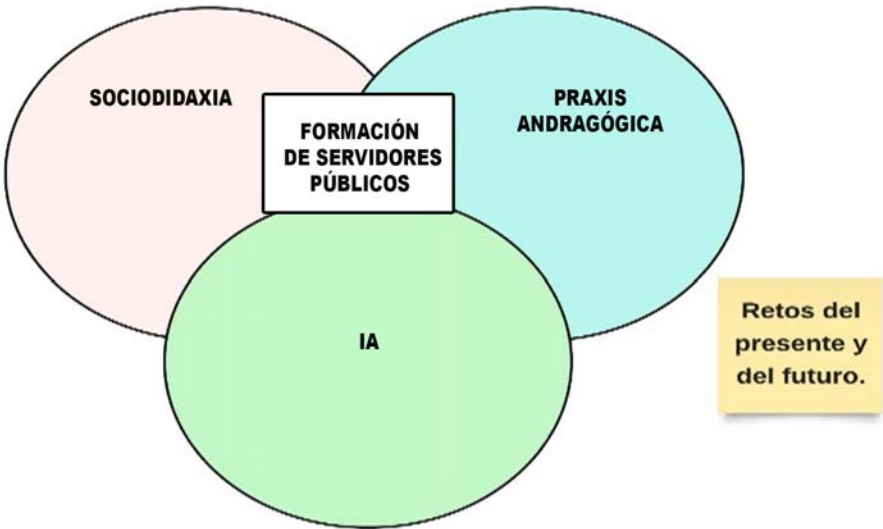
Esta personalización a la medida no solo potencia la experiencia de aprendizaje, sino que también maximiza su efectividad. Los servidores públicos reciben la formación que realmente necesitan, en el formato que mejor se adapta a su estilo de aprendizaje y en el momento oportuno. La IA también puede contribuir a enfrentar los desafíos de la metamodernidad en la gestión pública. Al automatizar tareas repetitivas y liberar tiempo valioso, los servidores públicos pueden dedicarse a actividades más estratégicas y de mayor impacto.

En definitiva, la IA se convierte en un catalizador para la transformación de la formación pública, impulsando la eficiencia, la efectividad y el



desarrollo profesional continuo de los servidores públicos. De la mano de la sociodidaxia y la praxis andragógica, la IA abre las puertas a una nueva era de aprendizaje personalizado, adaptado a las necesidades únicas de cada individuo y al ritmo cambiante del mundo actual. Juntos, estos elementos conforman una fórmula poderosa para construir una administración pública moderna, preparada para afrontar los retos del presente y del futuro.

**Figura 3. Desafíos de la metamodernidad**



Fuente: Riera, R. (2024).

Para iniciar una discusión sobre la formación de servidores públicos mediante la sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial en el contexto de la metamodernidad, resulta indispensable comprender en profundidad los conceptos y características particulares de cada uno de estos elementos.

En el marco de la sociodidaxia, la obra de Elena Adam (2009) define este enfoque como un proceso intencional y contextualizado de construcción de aprendizajes. Dicho proceso se basa en las características



biopsicosociales que distinguen a cada grupo etario, considerando sus intereses, motivaciones, expectativas, necesidades y realidades específicas. Estos elementos son fundamentales en la formación de servidores públicos.

Elena Adam (2009) destaca que la sociodidaxia se centra en un proceso educativo intencionado y adaptado al contexto. Este enfoque considera las características biológicas, psicológicas, sociales y ergonómicas de cada grupo etario, tomando en cuenta sus intereses, motivaciones, expectativas, necesidades y realidades. Al personalizar la educación, se maximiza el impacto del aprendizaje en cada grupo de estudiantes, optimizando la formación de servidores públicos.

En el ámbito de la praxis andragógica, Julio Valdez (2010) destaca el auge de la literatura sobre andragogía, cuyo objetivo es optimizar el proceso de aprendizaje e implementar estrategias andragógicas en diversos contextos. En este marco, se resalta la importancia que Félix Adam (1977) otorga a la experiencia como eje fundamental en la formación de adultos, quienes, a través de la reflexión y la ejecución de acciones planificadas, generan transformaciones en su entorno compartido.

Julio Valdez (2010) conceptualiza la andragogía como la construcción de procesos de aprendizaje dirigidos a adultos y la revalorización de una visión humanista de la educación. Esta perspectiva considera a los aprendices como seres multidimensionales e integrales que requieren ambientes y oportunidades para su desarrollo en todas las áreas posibles. Se considera que esta visión representa una alternativa significativa a la visión mercantilista y atomizada de la educación actual.

En la actualidad, la andragogía se interpreta como un enfoque centrado en los procesos de aprendizaje de adultos y en la relevancia de adoptar una visión humanista de la educación. Según Valdez, este enfoque permite considerar a los aprendices como seres integrales que requieren entornos y oportunidades para crecer en todas las áreas posibles. En contraposición a una visión capitalista y una educación fragmentada, se considera que la andragogía ofrece una contribución significativa en la sociedad actual.

En el apasionante mundo de la inteligencia artificial (IA), surge un debate fundamental sobre su definición. Ramón López y Meseguer González (2021), plantean dos visiones contrastantes que nos invitan a reflexionar sobre el alcance y las implicaciones de esta tecnología disruptiva.



## Dos visiones de la inteligencia artificial

- *IA como ingeniería de tareas inteligentes:* La primera perspectiva define la IA como la ciencia e ingeniería que permite diseñar y programar computadoras para realizar tareas que requieren inteligencia. Esta visión se centra en la capacidad de las máquinas para ejecutar actividades complejas que tradicionalmente asociamos con el intelecto humano.
- *IA como emulación de la inteligencia humana:* La segunda visión, en cambio, propone que la IA busca emular la inteligencia humana a través de máquinas. Esta perspectiva va más allá de la simple ejecución de tareas y se enfoca en replicar las capacidades cognitivas que nos caracterizan, como el aprendizaje, la percepción, el razonamiento y la toma de decisiones.

Ambas visiones de la IA tienen profundas implicaciones para nuestro futuro. La primera nos abre la puerta a un mundo donde las máquinas pueden automatizar tareas tediosas y complejas, optimizando procesos y liberando tiempo humano para actividades más creativas y estratégicas.

Por su parte, la segunda visión, al emular la inteligencia humana, nos plantea interrogantes sobre la naturaleza de la conciencia, la ética y el papel del ser humano en una sociedad cada vez más interconectada con la tecnología.

En el contexto de la metamodernidad, la integración de conceptos de IA en la formación de servidores públicos en Venezuela se convierte en un reto crucial para garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía.

La IA puede ser una herramienta invaluable para:

- *Agilizar procesos administrativos:* Automatizando tareas repetitivas y liberando a los funcionarios para que se enfoquen en la atención personalizada y la resolución de problemas complejos.
- *Mejorar la toma de decisiones:* Analizando grandes cantidades de datos y generando patrones que permitan optimizar la gestión de recursos y la planificación estratégica.
- *Personalizar la atención al ciudadano:* Ofreciendo servicios adaptados a las necesidades específicas de cada usuario, mejorando la experiencia y la satisfacción ciudadana.



La inteligencia artificial, en cualquiera de sus visiones, representa una revolución social y tecnológica con un enorme potencial para transformar la administración pública en Venezuela. Aprovechar sus beneficios de manera responsable y ética, integrando la formación en IA en el desarrollo profesional de los servidores públicos, será clave para construir un futuro más eficiente, justo y próspero para todos los ciudadanos.

### **Reimaginando la formación de servidores públicos:**

Un enfoque innovador con sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial, en el dinámico mundo de la administración pública, la formación de servidores públicos competentes y comprometidos con el servicio ciudadano es crucial para el éxito de las instituciones y el bienestar social. En este contexto, la sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial emergen como herramientas poderosas para reimaginar la capacitación y el desarrollo profesional, impulsando a los servidores públicos a alcanzar su máximo potencial.

### **Sociodidaxia: Cultivando competencias sociales y ciudadanas**

La sociodidaxia va más allá de la mera transmisión de conocimientos, centrándose en el desarrollo de competencias sociales y ciudadanas en los servidores públicos. Esta perspectiva educativa reconoce que la interacción social, la colaboración y la responsabilidad social son pilares fundamentales para un desempeño eficaz en el sector público.

Se puede observar que, cuando utilizamos la sociodidaxia para la formación de servidores públicos, es con el objetivo de que sean capaces de trabajar en equipo y colaborar en el logro de objetivos, ser sensibles a las necesidades, comprometidos con la ética y la transparencia en el trabajo, y responsables de sus acciones.

### **Estrategias y metodologías, sociodidaxia para una formación integral**

- *Aprendizaje colaborativo:* Fomenta el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas en conjunto, preparando a los servidores públicos para afrontar desafíos complejos de manera colaborativa.



- *Estudio de casos*: Permite analizar situaciones reales del ámbito público, promoviendo el análisis crítico, la toma de decisiones éticas y la comprensión de las diferentes perspectivas involucradas en la gestión pública.
- *Simulaciones y juegos de roles*: Brindan experiencias prácticas para desarrollar habilidades interpersonales, de liderazgo y negociación, preparando a los servidores públicos para interactuar de manera efectiva con diversos actores sociales.
- *Aprendizaje-servicio*: Combina el aprendizaje académico con el compromiso social, fomentando la responsabilidad ciudadana, la sensibilidad hacia las necesidades de la comunidad y la aplicación de los conocimientos adquiridos en escenarios reales.

### **Comprensión del contexto social y atención a las necesidades:**

La sociodidaxia ayuda a los servidores públicos a comprender mejor el contexto social en el que trabajan, identificando las necesidades de la población y desarrollando estrategias para atenderlas de manera efectiva. Esto se logra a través de:

- *Análisis del entorno social*: Se estudian las características socioeconómicas, culturales y políticas del contexto en el que se desempeñan los servidores públicos, brindando una comprensión profunda de las realidades sociales que impactan su trabajo.
- *Investigación de las necesidades de la ciudadanía*: Se identifican las problemáticas y demandas de la población a través de encuestas, entrevistas y grupos focales, permitiendo a los servidores públicos enfocar su trabajo en áreas prioritarias para el bienestar social.
- *Diseño de programas y políticas públicas*: Se desarrollan estrategias y acciones concretas para atender las necesidades identificadas, tomando en cuenta el contexto social, las capacidades institucionales y los recursos disponibles.

### **Praxis Andragógica: Un enfoque centrado en el adulto aprendiz**

La praxis andragógica, desarrollada por Adam, Félix. (1977) se fundamenta en los principios de horizontalidad, flexibilidad y negociación, adaptándose a las características del aprendizaje del adulto.



**Horizontalidad:**

- *Relación entre iguales:* Se establece una relación de respeto mutuo entre el facilitador y los participantes, donde ambos comparten responsabilidades y compromisos para lograr un aprendizaje exitoso.
- *Motivación intrínseca:* El adulto descubre su capacidad para manejar su aprendizaje, fomentando la motivación para continuar en el proceso.
- *Autodirección y autocontrol:* La madurez psicológica y la experiencia del adulto le permiten autodirigirse y autocontrolarse en el aprendizaje.

**Flexibilidad:**

- *Adaptación de contenidos:* El facilitador no aplica los contenidos al pie de la letra, sino que los relaciona de manera significativa con la estructura cognitiva del participante.
- *Técnicas y estrategias:* El facilitador utiliza técnicas y estrategias que permiten una transmisión flexible del conocimiento, adaptándose a las necesidades de los participantes.

**Negociación:**

- *Interacción y colaboración:* El participante no es un simple receptor, sino que interactúa con sus compañeros para intercambiar experiencias y mejorar la asimilación del conocimiento.
- *Participación activa:* El participante se involucra en su proceso de aprendizaje, convirtiéndose en un agente activo del mismo.

**Perfil del facilitador andragógico**

Según Félix Adam (1977), el facilitador andragógico no se limita a ser un mero transmisor de conocimientos. Su función principal es orientar al participante, promover sus potencialidades y facilitar la toma de decisiones acordes al proceso de aprendizaje. Para ello, el facilitador debe:

- Buscar estrategias innovadoras que respondan a las necesidades e intereses de los participantes, tanto de manera individual como grupal.



- Fomentar una relación horizontal basada en la cooperación y colaboración mutua.
- Evitar métodos de memorización y regímenes estrictos de horarios.

Este enfoque permite al adulto:

- Obtener recursos cognitivos y metacognitivos que facilitan la comprensión del entorno social.
- Realizar aportes teóricos y prácticos que conllevan al descubrimiento y autoaprendizaje.
- Reforzar sus competencias sociales, culturales, educativas y tecnológicas.

En definitiva, el aprendizaje andragógico brinda al adulto la oportunidad de convertirse en un protagonista activo de su propio proceso de formación.

### **Beneficios de la praxis andragógica en la formación de servidores públicos**

- *Autonomía y responsabilidad:* Fomenta la autonomía y responsabilidad de los servidores públicos en su propio aprendizaje.
- *Motivación y compromiso:* Incrementa la motivación y el compromiso de los servidores públicos con su capacitación.
- *Competencias prácticas:* Desarrolla competencias prácticas aplicables al desempeño laboral de los servidores públicos.
- *Aprendizaje significativo:* Promueve un aprendizaje significativo y relevante para las necesidades de los servidores públicos.
- *Adaptabilidad y flexibilidad:* Permite adaptar la formación a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de los servidores públicos.

### **Inteligencia artificial: Complementando la formación y potenciando la eficiencia**

La inteligencia artificial (IA) ofrece un gran potencial para complementar y mejorar la formación de servidores públicos, actuando como herramienta de apoyo y complemento a los enfoques sociodidácticos y andragógicos a través de sus aplicaciones de la IA para una formación personalizada.



Por tanto, la formación de servidores públicos se puede recrear en: Un enfoque innovador con sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial.

### **Silogismo de la formación innovadora:**

*Premisa 1:* La sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial ofrecen herramientas poderosas para reimaginar la formación de servidores públicos en el contexto de la metamodernidad.

*Premisa 2:* La elección de un proceso de formación adecuado es crucial para garantizar la preparación efectiva y la adherencia de los servidores públicos.

La implementación de un método de formación innovador que combine sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial permitirá a los servidores públicos desarrollar las competencias necesarias para afrontar los desafíos de la gestión pública en la metamodernidad.

### **Superando los métodos tradicionales**

El término andragogía surge como una alternativa a los métodos convencionales de educación para adultos, que a menudo resultan ineficaces debido a su falta de adaptación a las características del aprendizaje del adulto. La sociodidaxia y la praxis andragógica, por el contrario, ofrecen un enfoque centrado en las necesidades, intereses y estilos de aprendizaje de los servidores públicos, promoviendo una participación activa y un aprendizaje significativo.

### **Un método de formación innovador**

Se propone un método de formación que integre los principios de la sociodidaxia y la praxis andragógica, utilizando la inteligencia artificial como herramienta complementaria. Este método busca desarrollar en los servidores públicos las siguientes competencias:

- *Comunicación efectiva:* Habilidades para transmitir ideas de manera clara, concisa y persuasiva en diferentes contextos.
- *Trabajo en equipo:* Capacidad para colaborar de manera efectiva con otros para alcanzar objetivos comunes.
- *Resolución de problemas colaborativa y ética:* Habilidades para identificar, analizar y resolver problemas de manera conjunta,



tomando en cuenta principios éticos y considerando diversas perspectivas.

- *Compromiso con el bienestar común*: Sensibilidad hacia las necesidades de la ciudadanía y compromiso con la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- *Comprensión y respeto por la diversidad cultural y social*: Capacidad para comprender y valorar las diferentes culturas y grupos sociales, fomentando la inclusión y el respeto a la diversidad.

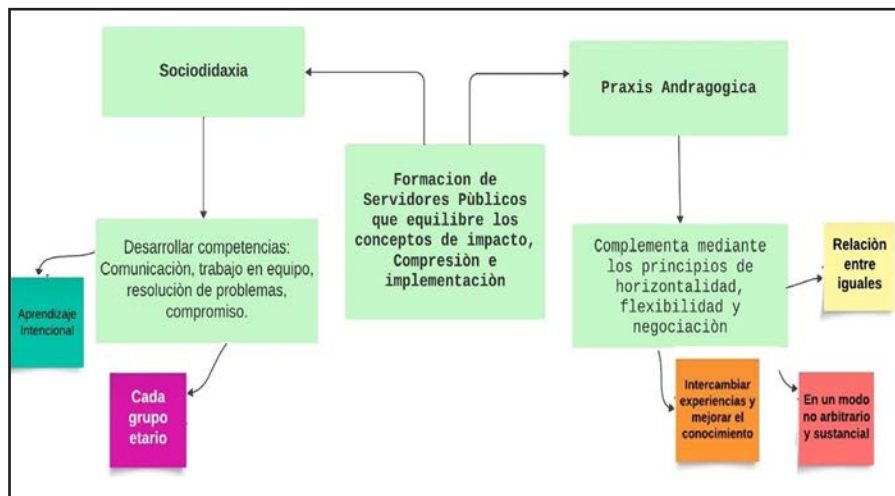
### **Beneficios del método innovador**

- *Aprendizaje intencional*: Los servidores públicos se convierten en protagonistas de su propio aprendizaje, estableciendo metas y eligiendo estrategias para alcanzarlas.
- *Formación personalizada*: La inteligencia artificial permite adaptar el contenido, las actividades y el ritmo de aprendizaje a las necesidades individuales de cada servidor público.
- *Experiencias de aprendizaje significativas*: La sociodidaxia y la praxis andragógica promueven el aprendizaje significativo a través de la interacción social, la reflexión crítica y la aplicación práctica de los conocimientos.
- *Desarrollo de competencias transversales*: El método se enfoca en el desarrollo de competencias transversales que son esenciales para el éxito en la gestión pública en la metamodernidad.
- *Preparación para los desafíos del futuro*: Los servidores públicos estarán mejor preparados para afrontar los complejos desafíos de la gestión pública en un mundo en constante cambio.

La implementación de un método de formación innovador que combine sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial es una oportunidad para transformar la formación de los servidores públicos y prepararlos para afrontar los desafíos de la gestión pública en la metamodernidad. Este enfoque permitirá a los servidores públicos desarrollar las competencias necesarias para ser agentes de cambio positivo y contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y sostenible.



**Figura 4. Formación desde la sociodidaxia y la praxis andragógica**



Fuente: Riera, R. (2024).

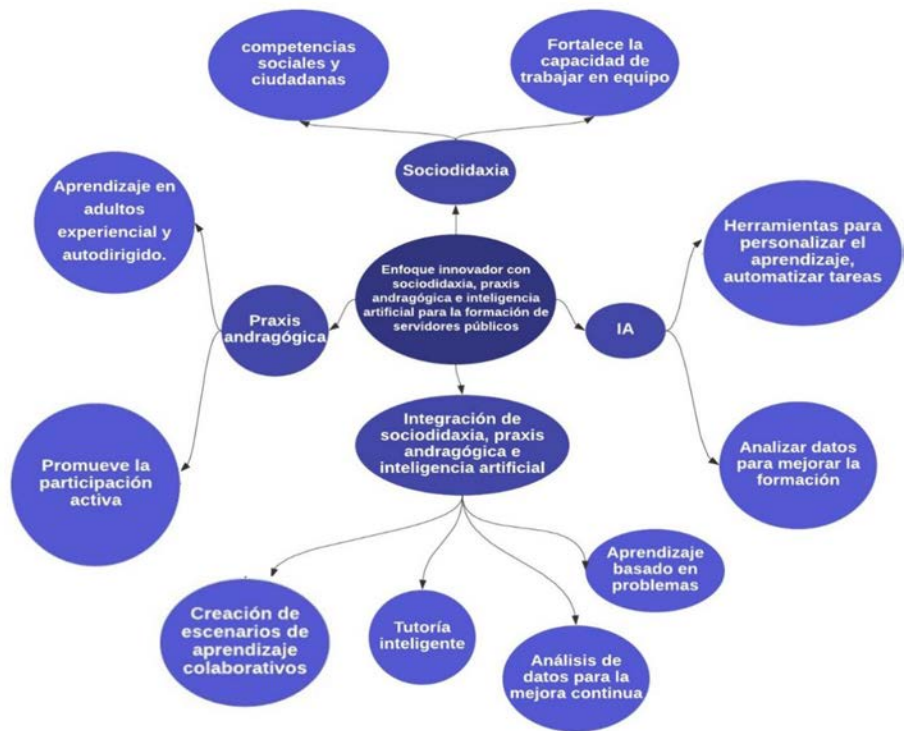
A continuación, se presenta un esquema como aporte para un método andragógico innovador en la formación de servidores públicos. Este método se basa en los principios de la sociodidaxia, la praxis andragógica y la inteligencia artificial para crear experiencias de aprendizaje colaborativas, experienciales y personalizadas, que permitan a los servidores públicos desarrollar las competencias necesarias para afrontar los desafíos del sector público en el siglo XXI.

### **Un enfoque innovador con sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial para la formación de servidores públicos**

- Contexto actual: La formación de servidores públicos enfrenta desafíos como la necesidad de actualización constante, la diversidad de perfiles y la complejidad del entorno laboral.
- *Propuesta:* Un enfoque innovador que combina sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial para crear una experiencia de aprendizaje integral y efectiva.



Figura 5. Integración de sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial en el proceso de formación del servidor público



Riera, R. (2024)

Explicando el modelo

1. *Sociodidaxia*: Enfoque centrado en el desarrollo de competencias sociales y ciudadanas. La sociodidaxia va más allá de la transmisión de conocimientos, enfocándose en el desarrollo de competencias sociales y ciudadanas en los servidores públicos.

Beneficios:

- Mejora la interacción social y la colaboración en el sector público.
- Promueve la responsabilidad social y la ética en el desempeño laboral.
- Fortalece la capacidad de trabajar en equipo y resolver problemas de manera conjunta.



2. *Praxis andragógica*: Aprendizaje experiencial y adaptado a las necesidades del adulto. La praxis andragógica reconoce que el aprendizaje en adultos es experiencial y autodirigido.

Beneficios:

- Basado en la experiencia previa y los intereses de los participantes.
- Orientado a la resolución de problemas y la aplicación práctica de los conocimientos.
- Promueve la participación activa y la reflexión crítica.

3. *Inteligencia artificial*: Personalización, automatización y análisis de datos

La inteligencia artificial (IA) ofrece herramientas para personalizar el aprendizaje, automatizar tareas y analizar datos para mejorar la formación.

Aplicaciones:

- *Personalización del aprendizaje*: Adaptación del contenido y las actividades a las necesidades e intereses individuales.
  - *Automatización de tareas repetitivas*: Liberación de tiempo para los facilitadores para enfocarse en la interacción con los participantes.
  - *Análisis de datos*: Identificación de patrones y tendencias para mejorar la efectividad de la formación.
4. Integración de sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial:
    - Creación de escenarios de aprendizaje colaborativos: Simulaciones, debates y trabajo en equipo para desarrollar competencias sociales y ciudadanas.
    - Aprendizaje basado en problemas: Enfoque en la resolución de problemas reales del sector público.
    - Tutoría inteligente: Asistencia personalizada y retroalimentación en tiempo real.
    - Análisis de datos para la mejora continua: Evaluación del desempeño individual y grupal para optimizar la formación.
  5. Implementación y evaluación:
    - Planificación estratégica: Definición de objetivos, recursos y estrategias de implementación.



- Capacitación de facilitadores: Formación en el uso de herramientas y metodologías innovadoras.
- Monitoreo y evaluación: Seguimiento continuo del impacto de la formación en el desempeño de los servidores públicos.

La combinación de sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial ofrece un enfoque innovador y efectivo para la formación de servidores públicos. Al enfocarse en el desarrollo de competencias sociales y ciudadanas, el aprendizaje experiencial y la personalización, este enfoque puede contribuir a la construcción de un sector público más competente, comprometido y eficiente.

## Conclusión

La formación de servidores públicos es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de las administraciones públicas y el bienestar de la ciudadanía. En un mundo en constante cambio, caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la metamodernidad, la necesidad de contar con servidores públicos competentes, comprometidos y preparados para afrontar los desafíos del presente y del futuro es más urgente que nunca.

En este contexto, la combinación de sociodidaxia, praxis andragógica e inteligencia artificial emerge como un enfoque innovador y transformador para la formación de servidores públicos. Este aporte, basado en el aprendizaje colaborativo, la experiencia práctica y la personalización, tiene el potencial de potenciar las capacidades y habilidades de los servidores públicos, preparándolos para ser agentes de cambio positivo y contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y sostenible.

Para lograr esta transformación, es necesario un compromiso conjunto por parte de diversos actores:

- *Los gobiernos:* Deben reconocer la importancia de la formación continua y de calidad para sus servidores públicos, destinando recursos y creando políticas públicas que fomenten la adopción de enfoques innovadores como el propuesto en este documento.
- *Las instituciones educativas:* Deben adaptar sus currículos y metodologías de enseñanza a las necesidades y características del aprendizaje del adulto, incorporando elementos de sociodidaxia, praxis andragógica y herramientas de inteligencia artificial.



- *Los facilitadores y formadores*: Deben desarrollar las competencias necesarias para implementar este enfoque innovador, incluyendo habilidades en el manejo de tecnologías digitales, el diseño de experiencias de aprendizaje colaborativas y la tutoría personalizada.
- *Los propios servidores públicos*: Deben asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje continuo, mostrando apertura a nuevas metodologías y comprometiéndose activamente en su proceso de formación.

La transformación de la formación de servidores públicos no es una tarea fácil, pero es un desafío que vale la pena emprender. Al unir esfuerzos y trabajar en conjunto, podemos crear un sistema de formación que prepare a los servidores públicos para afrontar los retos del futuro y construir un futuro mejor para todos. Juntos, podemos reimaginar la formación de servidores públicos y construir un sector público más competente, comprometido y eficiente al servicio de la ciudadanía.

## Referencias

- Adam, Félix (1986). *La Teoría Sinérgica y el Aprendizaje Adulto*. En: Adam de Guevara, Elena y Villarini Jusino, Ángel, *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam (2009)*. X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento y III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Colombia pp. 113 - 129.
- Adam de Guevara, Elena y Villarini Jusino, Ángel (2009). *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam*. X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento y III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Colombia.
- Adam, Félix (1977). *Andragogía. Ciencias de la Educación de Adultos*. UN-ESR. Publicaciones de la Presidencia. Caracas: Autor.
- López, Ramón y González, Meseguer (2021). *Inteligencia Artificial*. Editor digital: oronet.
- Valdez, Julio (2010). *Andragogía: Una lectura prospectiva*. Editorial El Perro y La Rana. Caracas, Venezuela.







**GENTE NOTABLE:**  
**Aportes en la Investigación y Difusión  
del conocimiento en Ciencias Administrativas,  
Gerencia, Gestión y Organización**









*Dra. Gertrudis Milagros García Barroso*

## **Formando Investigadores en Ciencias Administrativas, Gerencia, Gestión y Estudios de la Organización**

Gertrudis Milagros García Barroso, es una Maestra Normalista, egresada de la Escuela Normal para Maestros "Miguel Antonio Caro" en el año de 1973 a la edad de dieciséis años. En septiembre de ese mismo año comienza sus estudios de Educación Universitaria primero en la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela y luego en el Colegio Universitario de Caracas donde egresa con el título de Técnico Superior Universitario, mención Administración Escolar. En 1977 continua sus estudios en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, obteniendo el título de Licenciada en Educación, mención Administración de la Educación.

Ejerció la docencia en aula desde la etapa de preescolar hasta sexto grado. Fue profesora de Castellano y Literatura en séptimo Grado de Educación Básica y Filosofía en Ciclo Diversificado. Con doce años de experiencia como docente de aula, fue nombrada Subdirectora y luego Directora de Educación Básica de la Unidad Educativa José Antonio Pérez Bonalde.

Al nombrarla Subdirectora de Educación, visualizó rápidamente los problemas sociales, económicos cognitivos tanto de los estudiantes, como de los docentes en particular de esa unidad educativa, lo que la llevó, rápidamente, a prepararse para atender esos aspectos. Se inscribe entonces, en la Maestría en Asesoramiento y Desarrollo Humano de la UNESR, en la mención Asesoría y Consulta Educacional, allí sus aportes fueron de capacitación docente en esta importante área, dictando cursos de formación y crecimiento personal para docentes y representantes, así como cursos de escuela de padres.

Esto ameritó un ascenso laboral a la División de Desarrollo de Recursos Humanos de las escuelas de la Gobernación del Distrito Federal por lo que



decide inscribirse en la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la UNESR. Allí ejerció las funciones de los diferentes procesos de esta área, fue Jefe de los Departamentos de Investigación y Diseño, Jefe del Departamento de Programación y Ejecución donde conformó un plan estratégico de Formación Docente para las 220 escuelas de la Gobernación del Distrito Federal, tanto de Caracas como de La Guaira, el cual lo divide en subáreas como la Docente, (Preescolar y Básica) Gerencial, Crecimiento Personal, Investigación-Docencia. (Donde desarrolló todo el modelo de enseñanza aprendizaje de la investigación de su tesis Doctoral) y Especializada donde da apertura a los cursos de Informática Educativa.

Es así como gana el concurso de credenciales y oposición para ejercer el cargo como Supervisora de las Escuelas del Distrito Capital. También fue Jefe de la División de Desarrollo de Recursos Humanos de este mismo ente público. En Educación Superior fue profesora en las Áreas de Lenguaje y Comunicación, Técnicas de Estudio, Metodología de la Investigación y Seminario de Trabajo Especial de Grado.

Así concluye su doctorado en Ciencias de la Educación, mención Enseñanza – Aprendizaje de la Investigación y se jubila como profesional docente del nivel de Educación Básica en el año 2000 con grandes aportes a la investigación y docencia venezolana con estudio y aplicación práctica de los conocimientos. Se incorporó a la UNESR en el Postgrado Caracas como Coordinadora de la Línea de Investigación en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos (2000-2013) donde comenzó a formar investigadores en Ciencias Administrativas tanto de Especializaciones, Maestrías y Doctorados acompañándolos en los componentes de investigación de cada programa.

Fue nombrada en los comités de diseño curricular para actualizar el diseño de Maestría en Ciencias Administrativa para su acreditación en el Consejo Nacional Universitario (CNU), así como también el proceso de la Autoevaluación del programa de Postgrado Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, con la finalidad de reacreditarlo. Igualmente, en el año 2006 producto de la creación del Núcleo Regional de Postgrado Caracas de la UNESR, fue nombrada Subdirectora de Educación, Permanente y Servicios a la Comunidad, unidad administrativa



que le tocó crear ya que las antiguas unidades denominadas Extensión Universitaria desaparecen para darle paso a este nuevo rol de interacción con las comunidades.

Asimismo, diseñó en colectivo gran parte de los programas de postgrado de la UNESR Núcleo Caracas de la Maestría en Ciencias Administrativas en todas sus menciones, formó parte del Comité Académico del Doctorado en Estudios de la Organización y del Comité Académico del Doctorado en Ciencias Administrativas. Para el concurso de ingreso por Méritos y oposición de la UNESR diseñó el programa analítico denominado “Gestión Pública Comunal por Proyectos”.

Además, ha tutorizado continuamente trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales en distintos tópicos del campo de las Ciencias Administrativas, Educación y Ciencias humanas, Recursos Humanos, Gerencia Estratégica, de la Gestión Pública y de los Estudios Organizacionales; en tanto, ha escrito artículos sobre dichos temas en diferentes Revistas, así como presentado ponencias vinculadas a estos temas en eventos nacionales e internacionales.

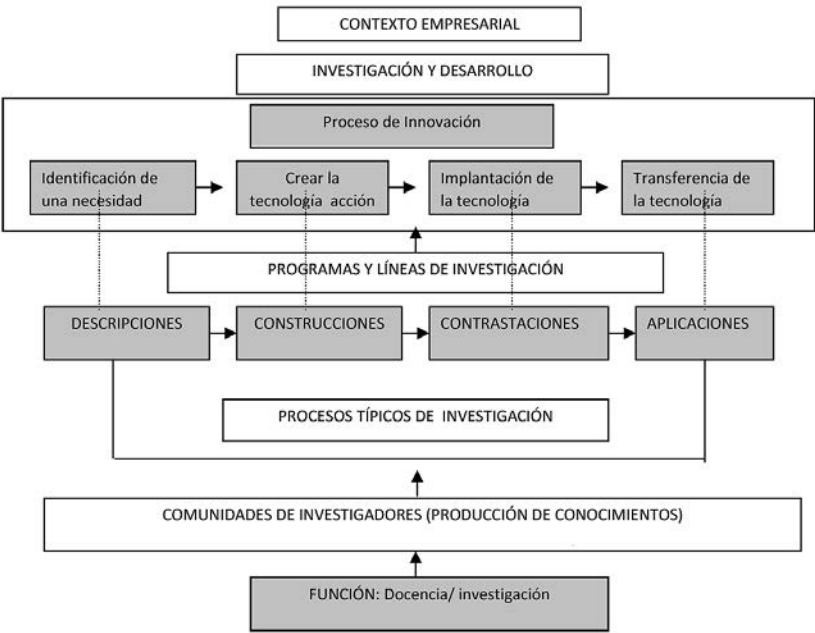
Más tarde producto de los proyectos desarrollados en la línea de investigación Gerencia Estratégica de Recursos Humanos, esta crece enormemente y migra a una línea mayor que denominó Gestión de las Organizaciones (2013-Actual), donde los investigadores se organizan en torno a programas y subprogramas de investigación donde se suscriben sus proyectos de investigación que a su vez generan una red de problemas encontrados en el entorno social, para así también conformar una red de soluciones. Pero el núcleo central de esta línea de investigación es la formación de Investigadores en Ciencias Administrativas, Gerencia, Gestión y ahora Estudios de la Organización.

Aquí logra con los participantes que en su gran mayoría laboran en empresas venezolanas, consolidar la vinculación: Estado-Empresa-Universidad diseñando el modelo de vinculación universidad - empresa donde forma los investigadores para generar producciones descriptivas, teóricas y aplicativas en torno a los procesos de la gerencia de las organizaciones tanto para el ámbito de organizaciones pública como de las privadas, a través de una organización en redes de problemas orga-



nizacionales donde se vincula el proceso de producción con el proceso de investigación:

Figura 1. Modelo de Vinculación Universidad-Empresa



Fuente: García, Gertrudis (2013).

Esto ha sido el gran logro de esta línea. Por ello, se ha debido interactuar con comunidades organizadas, empresas de propiedad social, organizaciones públicas, privadas, CLAPS, comunas y comuneros, emprendedores, METRAS (mesas técnicas para la mejora y atención a los servicios), movimientos sociales, entre otros.

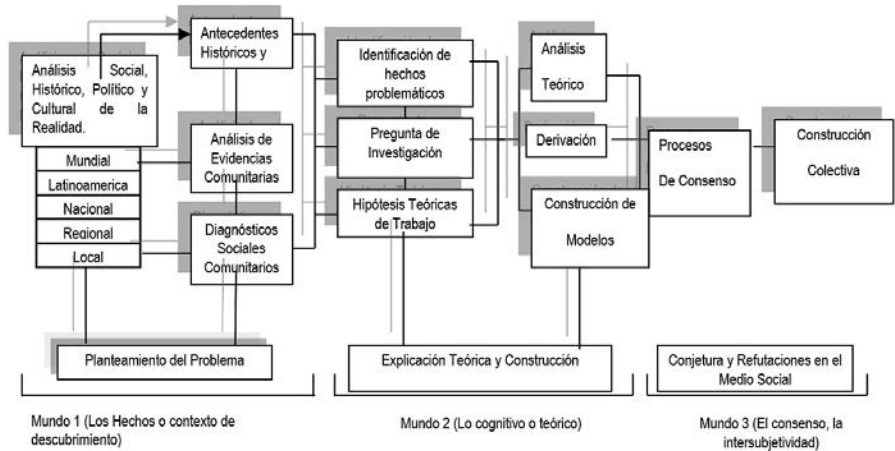
Luego de revisar los planteamientos originarios de la línea de investigación Gestión de las Organizaciones, concibe dos nuevos programas de investigación: Gestión social comunitaria y gestión pública sustentable, además de generar un nuevo proyecto de investigación sobre organización en redes sociales que condujo a construir una nueva metodología de investigación sobre las bases de las nuevas epistemologías o de la denominada epistemología



social; desarrollada en Venezuela por José Padrón (2013), quien la denomina epistemología evolucionista, aludiendo que “la idea de fondo es configurar una determinada noción de la Epistemología que, vinculándose a una base evolucionista, se conjugue una visión cognitiva, humanizada, naturalizada, integral, no filosófica sino fáctica, con base teórica y con derivaciones tecnológicas, orientada a una explicación eficiente de los procesos de producción científica, asociados a correlativos sistemas operativos, procedimentales e instrumentales”. Esto redundaría en lo que personalmente el Dr. Padrón denominó “*Teoría y Tecnología de la Investigación*”.

La metodología diseñada por la Dra. García desde esta visión de la epistemología y tecnología social, la constituyen las llamadas “prácticas de consenso”, compartidas por la totalidad del grupo y en torno a las que se anuda, desenvuelve y progresa la ciencia. Estas prácticas de consenso se pueden evidenciar con la metodología normativa popperiana, en la que el procedimiento de las conjeturas y las refutaciones sólo podría funcionar en un medio social donde la gente pudiese exponer y criticar libre y públicamente sus propias conjeturas y las ajenas; en pequeños grupos con relaciones de mutua confianza que hiciesen posible el flujo de comunicación y el ejercicio minucioso de las opiniones contrapropuestas. Entonces, diseña la metodología e investigación social comunitaria para abordar las investigaciones en organizaciones sociales:

**Figura 2. Metodología para la Investigación Social Comunitaria**





Preocupada por los continuos cambios del entorno actual se sumerge en los nuevos desafíos que imponen los nuevos paradigmas y programas de investigación, entonces, propone la epistemología de fronteras para producir conocimiento, teorías propias para nuestros territorios, en función a las especificidades de cada uno de ellos, los cuales los visualiza como organizaciones donde realmente se puedan identificar sus esencias, sus identidades, culturas, ingenios, sus procesos de gestión y la estructuración de las nuevas formas de organizarse dentro de ellas.

Es decir, la idea es construir teorías propias de cada territorio que emerjan de las acciones colectivas de todos sus miembros donde se considere los postulados de Don Simón Rodríguez, que ella misma ha aprendido con su labor incansable dentro de la universidad que la ha visto crecer, y que invitan al estudio de la necesidad de identificar y visibilizar aquellas prácticas, saberes y experiencias propias de cada territorio en este caso la plena conexión entre la organización, la sociedad y más específicamente entre la comunidad, fomentando la participación activa de los ciudadanos en sus propias experiencias y en los procesos de cambio social.

*Ramón Machado, Compilador*



# **NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN EN LA REVISTA GERENCIA 2000**







## NORMAS PARA LOS AUTORES

1. Todos los artículos para publicación deberán ser originales e inéditos y no haberse postulado previa o simultáneamente en otras revistas u órganos editoriales.

2. La publicación de los trabajos es decidida por el Consejo Editorial.

3. Los autores remiten la producción intelectual para ser sometido a consideración, a través del correo [revistagerencia2000ne@gmail.com](mailto:revistagerencia2000ne@gmail.com), elaborado en Microsoft Word, doc, .docx o similares, o bien, en formato compatible cuyos márgenes sean de 2,54cms en la parte superior, inferior, derecha e izquierda de cada página. Los trabajos deberán tener un mínimo de 15 cuartillas hasta un máximo de 30. El interlineado debe ser de 1,5 y el espaciado en 0 puntos anterior y 0 puntos el posterior.

4. La primera página del ejemplar debe contener: el título de la producción intelectual en español y en inglés, la identificación personal del autor/a o de los autores, número del documento de identidad (de cada uno), número telefónico de contacto, correos electrónicos (indispensable), datos académicos (títulos y universidad donde se obtuvo, categoría profesional e institución de procedencia laboral, Ciudad-Estado, País); además de una breve reseña curricular, la cual no exceda de 60 palabras.

5. Es preciso que el autor/a indique la sección. Los trabajos deben estar escritos a fuente Arial, tamaño: doce (12) puntos, traer resumen en español y traducido al idioma inglés (abstract), el cual no debe exceder de 180 palabras e interlineado a espacio sencillo. Incluir al final del mismo, de 3 a 5 Palabras Clave (que faciliten la búsqueda en la red).

6. La redacción, normas de presentación y aplicación del aparato crítico (estilos de citas y sus referencias) deben ajustarse a las especificaciones de las Normas APA. El autor/a debe incluir en la bibliografía sólo las citadas en el contenido del trabajo, se ordenarán alfabéticamente por el primer apellido del autor/a, bajo el título "Bibliografía" y al final del original. Además, conviene no olvidar el ajuste del lenguaje a un entorno internacional, propio de la comunidad científica y profesional, más allá de los modismos propios del país o del área en la que se produzca el artículo.

7. Las tablas y gráficos llevarán su título y su propia numeración en forma consecutiva, con números arábigos. Ejemplo: Cuadro 3 o Tabla 4, se puede remitir a éstos utilizando paréntesis (ver Cuadro N° 3), contruidos



en Microsoft Word (evitar colocarlas en imagen), los cuales posean un buen contraste para una adecuada reproducción. En la parte inferior del mismo, se debe escribir la palabra (Fuente) seguida de dos puntos para indicar la fuente donde se obtuvo la información. Ejemplo: Cuadro 1. Etapas de la Gestión. Fuente: González, P. (2019) La Administración Emergente p. 78. Cuando se incluya fotografías o ilustraciones, éstas deben estar debidamente identificadas y relacionadas en el texto escrito, según se indican en las normas APA.

8. La extensión en trabajos de investigación, ponencias no debe exceder las veinticinco (25) páginas, incluida las referencias; para todas las secciones de la Revista se admiten trabajos de menor extensión (mínimo diez páginas).

9. Las secciones de la revista para su relanzamiento serán: Enfoques: destinado a la publicación de ensayos donde se analicen y discutan aspectos relacionados a la temática central del número de la revista. El ensayo se define como una producción de carácter argumentativo que expresa una visión particular crítica y reflexiva del autor con respecto a un tema determinado. Se construye a partir de una discusión desde la perspectiva personal que un autor formula en torno a un tema científico concreto, El mismo se organiza en tres momentos: a) introducción o aspectos introductorios, b) el desarrollo o disertación crítica reflexiva desde la perspectiva o experiencia personal del autor; c) un cierre compuesto de comentarios finales o marcos concluyentes que sustenten el planteamiento central del discurso desarrollado en cuestión. Hallazgos: Se exponen los resultados de investigaciones y producciones de conocimientos. Por trabajo de Investigación, se entiende reportes de una investigación científica culminada o en desarrollo. Las mismas responden a una estructura compuesta por los siguientes aspectos: contextualización y problematización, la justificación del estudio y propósitos de la investigación, disertación teórica, descripción de las operaciones metodológica y finalmente, conclusiones, análisis de los hallazgos, recomendaciones o presentación preliminar de alcances consolidados o en transición. Perspectivas: Donde se exponen soluciones y problemas de las organizaciones. Aquí se publicaran entrevistas de interés relacionadas con el eje temático de la revista, que pueden ser realizadas a personas en su rol como gerentes, docentes, investigadores, expertos, pero también se pueden incluir actores



sociales de las comunidades como emprendedores, cultores, entre otros que provean de información en su área de competencia relativa a las nuevas tendencias, problemas y soluciones implementadas en el ámbito de la administración. La gerencia y la gestión. Ponencias: Se trata de una exposición científica de un tema o de un conjunto de ideas que en torno a un particular objeto de estudio, intenta plantear el autor. Conjuga tanto en su estructura como en el discurso que lo constituye, la fuerza de la oralidad puesta al servicio de la disertación en público y la explicación argumentativa del asunto asumida desde la comunicación escrita. Regularmente derivan de comunicaciones que se han presentado en público en diversos eventos académicos. En esta sección debe especificar fecha y lugar de la ponencia, la cual debe haber sido sometida a una evaluación de arbitraje. Tendencias Actuales: son Artículos o informes que, aunque se obtienen del ejercicio investigativo, dilatan un objeto de estudio a partir de una disertación teórica. No abordan el desarrollo de la investigación, sino que se concentran en mostrar los nuevos avances del conocimiento a partir del tejido epistémico que avala tanto el nivel argumentativo del texto como el examen riguroso de una temática en estudio.. Su estructura se compone de tres partes fundamentales: una introducción o ubicación preliminar del tema, un desarrollo, debate o discusión teórica de los elementos que explican el estado del arte de la cuestión; y un cierre o comentario final en torno al planteamiento desarrollado. Notables: El comité editor de acuerdo a su trayectoria y aportes al conocimiento científico, no científico o popular, realizara un análisis y reflexión sobre la obra y trayectoria de teóricos, autores, investigadores, innovadores, etc, para reportarlo en este aparte de la revista.

## **NORMAS DE ARBITRAJE**

1. Los artículos para la publicación de la Revista Gerencia 2000 serán sometidos al dictamen de un cuerpo de árbitros.
2. El Comité Editorial efectuará una preselección de los artículos recibidos, tomando como base los siguientes criterios: vinculación con el eje temático del número de la revista considerada, relevancia del tema, planteamiento claramente expresado de la tesis o del



objetivo central, respaldo teórico o de investigación, ajuste a las normas para autores.

3. Si el Comité Editorial lo considera pertinente hará uso del “juicio de experto”, a fin de estimar el aporte al tema y su novedad con miras al arbitraje correspondiente.
4. Después de la preselección, someterá los trabajos enviados para su publicación a la revisión crítica de dos árbitros, para lo cual se utilizará el sistema de doble ciego.
5. El dictamen del arbitraje se basará en la calidad del contenido, su impecable expresión escrita, lo novedoso del aporte al tema tratado, el cumplimiento de las normas para los autores y la presentación del material.
6. Los árbitros considerarán para su evaluación: claridad en el planteamiento de la tesis y objetivo central, ubicación explícita del enfoque en el debate correspondiente, relevancia del tema, contribución al área de estudio, fundamentación de los supuestos, nivel de elaboración teórica y/o metodológica, apoyo empírico, bibliográfico y/o de fuentes primarias, consistencia del discurso, manejo del lenguaje, precisión, claridad, concisión de los términos utilizados, adecuación del título al contenido del trabajo, capacidad de síntesis manifiesta en el resumen, aplicabilidad, bibliografía actualizada, entre otros criterios.
7. Los árbitros deben contar con las calificaciones adecuadas en el área temática en cuestión y formar parte del cuerpo de árbitros de la revista según sus respectivas especialidades, el cual ha sido levantado en distintas universidades del país y del exterior.
8. El informe del arbitraje concluirá con recomendaciones atinentes a la publicación o no publicación del artículo en cuestión. Para ello se valdrá de las siguientes categorías: i) ACEPTADO, cuando según el criterio del árbitro, el contenido, estilo, redacción, citas, referencias, evidencian relevancia del trabajo y un adecuado manejo por parte del autor, como corresponde a los criterios de excelencia editorial de la Revista UNESR Gerencia 2000. ii) DEVUELTO PARA REVISIÓN, cuando a pesar de abordar un tema de actualidad e interés para la Revista y evidenciar adecuado manejo de contenidos por



parte del autor(s), se encuentren en el texto deficiencias superables en la redacción y estilo. iii) RECHAZADO, cuando según el juicio de los árbitros el texto no se refiera a un tema de interés de la Revista Gerencia 2000 o evidencia serias carencias en el manejo de contenidos por parte del autor, y en la redacción y/o estilo necesarios para optar a la publicación en una revista arbitrada.

9. En el caso de ii, el Comité Editorial una vez recopilado el dictamen de los árbitros se comunicará con el autor a fin de que éste haga los ajustes correspondientes. Para ello dispondrá de una semana para el reenvío final.
10. Una vez que los textos hayan sido aprobados para su publicación, la revista se reserva el derecho de hacer las correcciones de estilo que considere convenientes. Siempre que sea posible esas correcciones serán consultadas con los autores.
11. El autor es responsable de las ideas expresadas en su trabajo; por tanto, el Comité Editorial no se responsabiliza por las ideas emitidas en los artículos publicados ya que éstos son de la exclusiva responsabilidad de sus autores.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
"SIMÓN RODRÍGUEZ"  
DECANATO DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN AVANZADA CARACAS

Calle 2 con 2da transversal Qta. Portofino, Urb. Campo Alegre Chacao,  
Caracas.









### Ediciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

Urb. Campo Alegre, 2da. Calle con 2da. transversal,  
quinta Portofino, Chacao. Caracas - Venezuela  
Teléfonos: (+58) 212 266-6155/ 265-3023 / 267-6786  
Correo electrónico: gerencia2000@gmail.com



Gobierno Bolivariano  
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular  
para la Educación Universitaria

Universidad Nacional Experimental  
Simón Rodríguez