



Universidad Nacional Experimental Politécnica  
de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana  
**UNEFA**



**REVISTA**

**DE**

**AUDITU**

**ENERO-JUNIO 2025**

**Vol. VIII**  
**Nº 1**

Revista Científica Arbitrada Transdisciplinaria de la Universidad Nacional  
Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA)

Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación (VIDI)

Coordinación Editorial Universitaria (CEU)

E-mail: ceuvidiunefa@gmail.com

**Depósito Legal:**

DC2018001712

**ISSN:**

2665-007X

Dirección: Edif. Sede UNEFA, entre Av. La Estancia y Av. Caracas con calle  
Holanda, frente al Edif. BANAVEN (Cubo Negro). Municipio Baruta, Estado  
Miranda, Venezuela.

Teléfono: 0212-9082350

Editada por: Dr. Nelson Mata Villegas

Diagramación y montaje: T.S.U. Edgar Castejón

Corrección de Estilo: Lic. Yeslibeth Díaz

Los conceptos emitidos por el material publicado son de exclusiva responsabilidad de  
los autores.



**Rector**

M/G. RICARDO NICODEMO RAMOS

**Vicerrector Académico**

G/D. ANDRÉS JOSUÉ YALASTASI YÉPEZ

**Vicerrector Administrativo**

CNEL. CRISTO NERIO MOLINA CARRILLO

**Secretaria General**

DRA. JASVELIN RAMONA MUJICA BENITEZ

**Vicerrectorado de Investigación Desarrollo e Innovación**

CNEL. JHORMAN ALCIDES PINTO ROSALES

**Vicerrector Defensa Integral**

G/B. JOSÉ LUIS MONCADA MONCADA

**Vicerrector de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana**

Lcda. FABRIZZIA MARTÍNEZ URBINA

**EQUIPO DE PRODUCCIÓN**

**Director:**

Cnel. Jhorman Alcides Pinto Rosales

**Editor:**

Dr. Nelson Mata Villegas

**Diseño e Imagen:**

T.S.U. Edgar Castejón

**Corrección y Estilo:**

Lic. Yeslibeth Díaz

**COMITÉ EDITORIAL**

Dra. Marlene Becerra D'pablos

Dr. Marcos Díaz Rondón

MSc. Yaurima Márquez

MSc. Bertha Figuera García



# CUERPO DE ÁRBITROS PROCESO “DOBLE CIEGO”

Mary Teresa Herrera Hernández  
Dra. en Seguridad de la Nación.

Anderso Javier Andrade Rivera  
Dr. en Ciencias de la Educación.

Joanny Mariela Jiménez Zamora  
Dra. en Educación.

Carlos Ali Jaimes Castellanos  
Dr. en Innovaciones Educativas

Marcos Díaz Rondón  
Dr. en Ciencias Sociales.

Nelson Mata Villegas  
Dr. en Seguridad Social

Los artículos publicados en la Revista Defensa y Patria-UNEFA son arbitrados mediante el sistema doble ciego.





# CONTENIDO

pp.

Nota Editorial

5

## Artículos Arbitrados

GERENCIA ECO-SOCIAL. CONCEPCIÓN EN EL PENSAMIENTO DECOLONIAL Y EN LA TEORÍA CRÍTICA.

8

MSc. Ángel Mata Beltrán

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)

Núcleo Caracas

GERENCIA VS ECOGERENCIA, UN TRANSITAR DESDE LA PANDEMIA

24

MSc. Magdaniela Milagros Suárez Corona

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda

GUERRA ARANCELARIA (CHINA-ESTADOS UNIDOS) BRICS Y LATINOAMÉRICA: PRAXIS GERENCIAL EN ORDEN MULTIPOLAR

39

MSc. Franklin José Uzcátegui Romero

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)

Núcleo Caracas

ESPIRITUALIDAD COMO SENTIDO DE VIDA ORGANIZACIONAL. MIRADA CRÍTICA HACIA LA SOCIEDAD TRANSCOMPLEJA

54

MSc. José Gregorio Fonseca

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)

Núcleo Lara



# NOTA EDITORIAL

En el marco de los debates contemporáneos sobre sostenibilidad, justicia social y reconfiguración geopolítica, este primer número del año 2025 asume un desafío analítico: examinar la gerencia no solo como un conjunto de técnicas de coordinación y control, sino como una práctica sociohistórica atravesada por relaciones de poder, disputas por el sentido y condiciones materiales de existencia. Desde una perspectiva gerencial de alta densidad conceptual, los artículos aquí reunidos proponen lecturas integradas que articulan crítica, descolonización, economía política, resiliencia organizacional y nuevas gramáticas éticas del trabajo, evidenciando la diversidad y riqueza del pensamiento académico de nuestros docentes y estudiantes investigadores. Cada producción intelectual ha sido cuidadosamente evaluada por pares, garantizando así la calidad y pertinencia de la información presentada.

En conjunto, esta edición propone una agenda de investigación y discusión que converge en una idea medular: la gerencia contemporánea debe ser crítica o, de lo contrario, reproduce la estructura que pretende optimizar. Los temas trabajados para esta edición —eco-socialidad, eco-gestión, presiones arancelarias, multipolaridad regional, espiritualidad con sentido, decolonialidad— configuran un mapa donde la técnica se encuentra con la política, la eficacia con la justicia y la sostenibilidad con la vida en un proceso de complementariedad.

Agradecemos a los evaluadores y colaboradores que han hecho posible esta publicación; reiterándoles nuestro compromiso con la Excelencia académica de los procesos educativos y la innovación. Estamos persuadidos, de que estas producciones intelectuales servirán de inspiración y guía para quienes aspiran a contribuir con el avance del conocimiento y la mayor suma de bienestar para nuestra sociedad.

**Dr. Nelson Mata Villegas**  
**Editorial Universitaria UNEFA**

# ARTÍCULOS ARBITRADOS



## GERENCIA ECO-SOCIAL. CONCEPCIÓN EN EL PENSAMIENTO DECOLONIAL Y EN LA TEORÍA CRÍTICA

Ángel Mata Beltrán<sup>1</sup>

Universidad Nacional Experimental Politécnica  
de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)

Núcleo Caracas  
amata1805@gmail.com

### Resumen

El artículo tiene como propósito analizar el pensamiento decolonial desde la teoría crítica, como corriente filosófica que aporte sustento a la concepción de la Gerencia Ecosocial, la cual pretende construir una visión holística organizacional en vista de la necesidad existente de equilibrar las acciones productivas con la protección y consideración ambiental, propuesta que busca enlazar los valores y principios de la cultura de gestión, razón social y responsabilidad empresarial ante las prácticas tradicionales de explotación y consumo de recursos energéticos. El producto se fundamenta en el paradigma interpretativo, con enfoque metodológico cualitativo, de tipo descriptivo con diseño documental soportado en un análisis reflexivo-crítico en consideración de la revisión de las referencias bibliográficas, empleando el método hermenéutico con un enfoque epistémico introspectivo-vivencial y su pertinencia está en sintonía con la línea de investigación UNEFA Desarrollo Sustentable y Comunidad, pues lo obtenido permite entender que desde el ámbito empresarial se puede construir un pensamiento gerencial propio que contribuya al cambio de la cultura organizacional hacia la sostenibilidad, la justicia social y la protección del medio ambiente. Los resultados indican que es muy poco lo avanzado para un cambio de conciencia social considerando que toda organización debe sembrar en su estructura preceptos de ciudadanía global para contribuir en la existencia planetaria. Se concluye que la gestión eco-social no puede limitarse a una táctica de perdurabilidad, sino concebirse como un camino de cambio que anhela desarticular nuestras maneras de comprender y administrar la conexión entre individuos, instituciones y el entorno.

**Palabras clave:** Gerencia Ecosocial, Pensamiento Decolonial, Teoría Crítica, Cultura Organizacional.

### ECO-SOCIAL MANAGEMENT. CONCEPT IN DECOLONIAL THOUGHT AND CRITICAL THEORY

### Abstract

The article aims to analyze decolonial thought from the perspective of critical theory, as a philosophical movement that supports the concept of Ecosocial Management, which seeks to build a holistic organizational vision in view of the existing need to balance productive actions with environmental protection and consideration. This proposal seeks to link the values and principles of management culture, corporate purpose, and corporate responsibility with respect to traditional practices of exploitation and consumption of energy resources. The product is based on the interpretive paradigm, with a qualitative

<sup>1</sup> Licenciado en Administración Gestión Municipal de la (UNEFA). Especialista en Auditoría Financiera y Seguridad de Datos del Colegio Universitario Francisco de Miranda. MSc. en Gerencia Logística de la (UNEFA). Magister en Administración de Negocios de la Universidad Nacional Abierta.

methodological approach, of a descriptive type with a documentary design supported by a reflexive-critical analysis in consideration of the review of bibliographic references, employing the hermeneutic method with an introspective-experiential epistemic approach. Its relevance is in line with the UNEFA Sustainable Development and Community line of research, since what is obtained allows us to understand that from the business sphere, it is possible to construct a specific managerial thinking that contributes to the change of organizational culture towards sustainability, social justice and environmental protection. The results indicate that very little progress has been made towards a change in social consciousness, considering that every organization must sow precepts of global citizenship in its structure to contribute to planetary existence. It is concluded that eco-social management cannot be limited to a tactic of durability, but rather can be conceived as a path of change that seeks to dismantle our ways of understanding and managing the connection between individuals, institutions and the environment.

**Keywords:** Ecosocial Management, Decolonial Thinking, Critical Theory, Organizational Culture.

## Introducción

Pensar en dar un viraje al objeto gerencial en cuanto a la efectividad productiva, máxima rentabilidad y mantener una presencia en el mercado de bienes y servicios, es un reto inmensurable ya que desde la formación universitaria hasta el ejercicio profesional de las ciencias económicas preparan al gerente a gestionar los recursos en función de la mayor efectividad posible en pos de generar beneficios o por lo menos mantener un margen aceptable en las finanzas de la organización.

Sin embargo, es imperativo considerar que el desarrollo organizacional en un gran porcentaje es debido a los recursos y elementos proporcionados por el medio ambiente, y a partir de allí, es fundamental promover e iniciar la concienciación empresarial que conduzca a una reflexión crítica respecto a esta influencia, en este sentido, se formulan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principios que fundamentan el pensamiento decolonial y cómo se relacionan con los postulados de la teoría crítica?
- ¿Cómo se contribuye al equilibrio sociedad-organización-entorno?
- ¿Cómo la actividad empresarial puede integrar la gestión con objetivos de sostenibilidad?
- ¿Las organizaciones como ecosistemas pueden ser un factor de cambio para lograr una cultura gerencial de conciencia planetaria?

En función a estas interrogantes es pertinente señalar los siguientes propósitos que se derivan:

Propósito general: Analizar el pensamiento decolonial desde la teoría crítica.

Propósitos específicos:

- Describir la contribución del ámbito empresarial al equilibrio sociedad-organización-entorno.
- Comprender el impacto de la actividad empresarial que involucre una gestión con objetivos de sostenibilidad.
- Interpretar como las organizaciones pueden ser factor de cambio para lograr una cultura gerencial de conciencia planetaria.

En este sentido, el desarrollo del contenido se basa en reflexiones factibles pero que al plantearlas a nivel organizacional puede percibirse como poco productivas para los fines económicos de la empresa, sin embargo, al tratar lo relacionado con el cambio del entorno natural el cual de forma agresiva manifiesta la gravedad del daño generado de forma directa e indirecta por el ser humano, sociedades y sectores productivos, se abre una brecha en donde es oportuno considerar un pensamiento sostenible permanente en su estructura organizativa, que tenga un carácter departamental y de nivel gerencial para que ejerza al igual que las otras direcciones el desarrollo organizacional, comprometiendo a los integrantes de la estructura a participar activamente dentro, fuera y en su vida familiar y comunitaria en pro de la existencia presente y generaciones futuras.

Es necesario entonces, romper la rueda del conocimiento gerencial dando un giro decolonial a las prácticas empresariales basadas en modelos que solo buscan alcanzar la expansión empresarial sin medir los efectos que se deja en el trayecto al éxito. En virtud a esto, desde la visión de la realidad autóctona latinoamericana, se puede pensar en un concepto gerencial que establezca un propósito onto-epistemológico y sobre todo holístico fundamentado en el razonamiento Eco-Social.

También, es oportuno crear una percepción socio-crítica, siendo esta la base que cuestiona las formas tradicionales y marcadas por la práctica modernista de la administración y de las ciencias económicas y sociales que hasta ahora siguen presentes en la gestión empresarial tanto en los entes gubernamentales y más aún en el ámbito privado. Por lo cual, en el contexto a desarrollar se hace referencia los pensadores de la Escuela de Frankfurt y en como su teoría crítica le da un basamento propicio e influyente a la concepción de la Gerencia Eco-Social.

La línea de investigación UNEFA en la que se inscribe el artículo es Desarrollo Sustentable y Comunidad, pues lo derivado permite entender que desde el ámbito empresarial se puede construir un pensamiento gerencial propio que contribuya al cambio de la cultura organizacional hacia la sostenibilidad, la justicia social y la protección del medio ambiente.

En el artículo se hace una revisión de la visión elemental del desarrollo sostenible organizacional, seguido de las reflexiones acerca de la Gerencia Eco-Social como pensamiento decolonial y de la Influencia de la teoría crítica en la gerencia eco-social, para realizar una síntesis de la Perspectiva Metodológica y presentar los Resultados y Discusión. Finalmente, se presentan las Reflexiones Finales.

### **Visión elemental del desarrollo sostenible organizacional**

Las recientes tendencias económicas derivadas de la globalización, junto con los significativos progresos tecnológicos del siglo, han señalado una nueva etapa en las organizaciones. Esto ha provocado auténticas transformaciones, no solo en su estructura, sino en cómo las compañías, en su intento por posicionarse en el mercado, solo se enfocan en aumentar la competitividad y productividad empresarial para lograr el éxito, ignorando el asunto ecológico.

A pesar de que el factor productivo es esencial en cualquier organización, debido a la estabilidad que proporciona, no se debe olvidar que la naturaleza es el origen primordial de cualquier riqueza. De ahí la relevancia que adquiere la preservación del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales. En cambio, el asunto ecológico dejó de ser un aspecto puramente ambiental para transformarse en un elemento económico crucial, ya que potencia la imagen de la empresa al hacer que sus clientes externos sientan que están frente a una compañía responsable y comprometida con el medio ambiente.

En este contexto, desde sus inicios, la gerencia ha sido vista como un elemento crucial en el funcionamiento de cualquier organización. Actualmente, se encuentra confrontada a dos ideas que inicialmente eran completamente contrarias, como la ecología y la gerencia. En la actualidad, la ecología moderna es una disciplina interdisciplinaria que está relacionada con otras disciplinas, debido a la inquietud social e institucional existente, respecto al deterioro del medio ambiente. Por otro lado, la dirección debe adoptar prácticas respetuosas con su medio ambiente y es en este punto donde la mezcla de ambas tiene un papel crucial, como opción

viable, por esta razón, no puede ser menos en este nuevo patrón un pensamiento de gerencia Eco-social o ecogerencia, este último término definido por Ramírez y González (2005), como "función desempeñada por técnicos en resguardo del normal desarrollo de la relación recíproca entre los seres vivos y el medio en que habitan." (p.148)

Desde una perspectiva gerencial, las organizaciones están obligada a asumir la responsabilidad social que poseen las instituciones y líderes a nivel global, pero no solo debe enfocarse en el instrumento empresarial que mencionan los gerentes, directivos, líderes o coaching al llevar a cabo prácticas responsables como razón de cumplimiento tributario u ordenanza gubernamental, sino que la organización tiene la responsabilidad de salvaguardar el medio ambiente con la cooperación de todos los individuos a su cargo.

Los directivos deben fomentar la conciencia en la conducta y la postura de cada trabajador, conscientes de la impresión que sus acciones dejan en el ambiente y que impactan en su calidad de vida y en la de todo el planeta.

De la Cuesta y Valor (2003), sostienen que "las entidades deben centrarse en la protección y preservación del entorno natural, aportando de manera significativa con estrategias para el desarrollo sostenible" (p.17), lo que implica que dichas estrategias deben asegurar la obtención de un nivel ideal de calidad de vida para la generación presente sin comprometer el bienestar de las generaciones venideras. De igual manera, es crucial señalar que cualquier acción y medida que las empresas adopten en el presente, influyen en el futuro del medio ambiente y, a menudo sin querer, se contamina el medio ambiente.

Por lo tanto, es crucial crear empresas sustentables, basadas en principios de: sostenibilidad, impulso del crecimiento económico, integridad ambiental, entre otros.

En este sentido, el gerente debe trabajar con este enfoque, ya que lo crucial no es lo que las entidades aporten al medio ambiente, sino entender el efecto ecológico que producen los productos que se compran para el consumo empresarial y las acciones que llevan a cabo en el día a día, aspecto que la vida empresarial de acuerdo con lo expresado por Dobson (2003) se precisa ir más allá, integrar la huella ecológica como base para la definición de una ciudadanía ecológica y establecer una política educativa fuerte y consistente al respecto, pues lo ambiental, lejos de

ser una moda pasajera, es una urgencia que debe ser incluida en todos los procesos en los cuales intervienen las personas.

No solamente englobar lo ambiental, en los métodos, tecnologías y normatividad, sino que debe bajarse a todas las personas que integran una organización, porque las acciones o prácticas ambientales, no son solo de los auditores de entes ambientales. En este contexto, la dirección o gerencia tiene la obligación de manejar correctamente al personal para que se involucren en el asunto de gestión ambiental, de manera que las vicisitudes se realicen por elección personal y no por obligación.

Es necesario esforzarse no solo por acatar el marco normativo de responsabilidad social empresarial (RSE), sino también por el desafío de inculcar entre el personal una conciencia social, ambiental y cultural, que genere un cambio radical en la organización pública o privada y en los individuos donde se lleve a cabo acciones ecológicas no sea meramente una tarea, sino el compromiso de un desarrollo personal y la aspiración de cada colaborador de salvaguardar el medio ambiente y la sostenibilidad.

En el ámbito social, la gerencia eco-social puede desempeñar un rol crucial, debido a la sensibilización que promueve sobre la protección del medio ambiente y a la obligación que conlleva para todos. El objetivo no es tener todo documentado en las Instituciones, sin un plan de acción eficaz, sino que se intente inculcar y aplicar, manteniéndose en consonancia con lo que se piensa y se hace.

A través del tiempo, los hombres junto a las sociedades han ido creando distintos tipos de organizaciones de acuerdo a los sectores productivos que desarrolle y en este sentido, surgen empresas que dependiendo de su capacidad financiera y medios de producción que tenga el o los propietarios se clasificará en una dimensión grande, mediana o pequeña fijando así su participación en la explotación de una actividad permitida por el Estado o sistema de gobierno que controle la Nación o región.

## **Gerencia Eco-Social como pensamiento decolonial**

Reflexionando al respecto, se puede decir que el desarrollo empresarial es dado por los principios fundamentales que dictan las ciencias administrativas clásica, científica y humanista basadas en lo que respecta al sentido progresista que se

ha marcado en el transcurrir del tiempo de las distintas épocas sobre todo, en la universalidad euro-centrista y norteamericana tal como la determina Grosfoguel en Montes y Busso (2007), dejando muy claro que la teoría y praxis que se ha impuesto es una forma anclada en la pretendida modernidad dentro de la globalización formal del capital lo cual es extensamente analizada y criticada por Dussel (2011) en su obra *Ética de la Liberación en la edad de la globalización y de la exclusión*.

En las ciencias sociales la gerencia más allá de ser ciencia, es un arte que permite idear métodos que pueden innovar de acuerdo con las necesidades de las sociedades, pero es de gran importancia que no se deje simplemente en textos teóricos el pensamiento disruptivo de las escuelas críticas de la administración, la epistemología del sur y sobre todo, la decolonialidad de la teoría organizacional. Esta última, demanda que se genere en el conocimiento un modelo gerencial propio que de forma progresiva como lo han hecho la filosofía modernista, siendo el objetivo principal que se alimente e insemine en las estructuras organizacionales de todos los ámbitos y tipos de entes (públicas, privadas, sin fines de lucro entre otras).

Decolonizar la Teoría Organizacional, es un reto factible que indudablemente queda en los hombros de las nuevas generaciones sin dejar de reconocer y superar las premisas de los paradigmas existentes o los que se encuentren en estado de crisis, siendo este el momento oportuno para entrar en el cambio o revolución científica, tal como lo denomina Kuhn (2010), marcando una ruptura epistemológica radical.

Entorno a esto, es imperativo iniciar un pensamiento gerencial que se inserte en principios anverso a colonialidad, situado fuera de la linealidad/modernidad, que desmienta la universalidad del conocimiento local, global y diverso, además, de situarse como sujeto reconociendo al otro socialmente creativo, ético y equilibrado con el medio ambiente, siendo estas las características que motivan a un movimiento Eco-Social como filosofía central dentro del conocimiento gerencial para hacer un desarrollo interno de cualquier estructura organizacional y progresivamente, crear tendencia con el fin de lograr replicas empresariales lo que en un futuro revolucionaría un cambio de paradigma.

Al hacer referencia a la importancia de proponer desde el enfoque decolonial es buscar la oportunidad de crear un saber que se alinee con las necesidades y habilidades de las distintas organizaciones que no pueden ser catalogadas como modernas, al no centrarse en la productividad, la rentabilidad, la planificación o el control, sino en la reproducción de un contexto que garantizan la vida en comunidad.

Se puede considerar, que para alcanzar el objetivo de generar un paradigma emergente tal como se pretende con el concepto de la Gerencia Eco-Social es de suma importancia basarse en el pensamiento complejo pues, lograr que se sensibilice la gerencia organizacional en pro de los ecosistemas y en los entornos del medioambiente en general, es una tarea que se debe procesar paulatinamente. Quizás la clave de inicio es involucrar al factor humano dentro de la responsabilidad empresarial ambiental para que sean actores directos donde aporten desde cada posición y especialidad, un sentido ambientalista que no quede solo en lo que es la conservación, sino que se visualice y que el precepto final sea la existencia de los grupos sociales por lo que se requiere el aporte de propuestas viables que la organización pueda cristalizar.

Por lo cual, la transdisciplinariedad se convierte en una visión gerencial que busca involucrar la diversidad de conocimientos y experiencias, y, por otra parte, el pensamiento complejo sea factor disruptivo necesario para el encuentro de los factores que componen un ente organizacional de cualquier tipo.

También, se debe tener presente que las reflexiones que conllevan a encausar que el hombre como ser que domina de una u otra forma los recursos que le aporta los diversos ecosistemas de la naturaleza, tiene la responsabilidad de desarrollar formas racionales que tengan como principio establecer una armonía y equilibrio de renovación con la visión de sostenibilidad, por lo cual, gestionar las diferentes estructuras organizacionales desde la más pequeña a la más grande, midiendo de las que requieran pocos recursos hasta las que exploten en gran medida los ecosistemas y los beneficios del entorno, se le debe dar un concepto relacionado con la planificación, organización y dirección de la estructura organizacional, enfocada a la gerencia de los ecosistemas que existen en una empresa, en cuanto a recursos, gente y entorno.

En este sentido, la gerencia eco-social puede considerarse dentro del pensamiento decolonial, ya que ambas corrientes comparten ciertas preocupaciones y objetivos relacionados con la justicia social, la sostenibilidad y la crítica a las estructuras de poder hegemónicas, ya que el pensamiento decolonial busca desafiar y dismantelar las narrativas y estructuras de poder establecidas por el colonialismo, así como reconocer y valorar los saberes y prácticas de los pueblos indígenas y las comunidades históricamente marginadas. Se enfoca en la interconexión entre la explotación económica, la opresión cultural y las crisis ambientales.

Por otro lado, la gerencia eco-social puede promover enfoques de gestión que integran consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones empresariales y en la gobernanza. Esto implica la búsqueda de un equilibrio entre el desarrollo económico, la equidad social y la sostenibilidad ambiental.

La gerencia eco-social también puede incluir prácticas que empoderen a las comunidades locales y promuevan la justicia social, aspectos que son centrales en el pensamiento decolonial.

En consecuencia, la gerencia eco-social y la incorporación de un giro decolonial convergen en su propósito de construir un mundo más justo y sostenible, promoviendo una visión del desarrollo que respeta y valora la diversidad cultural, los derechos de las comunidades y la salud del planeta.

### **Influencia de la teoría crítica en la gerencia eco-social**

Horkheimer y Adorno (2023) consideraron que la dominación alemana y la cultura consumista estadounidense esculpían una noción de razón, describiéndola “como un medio para dominar la naturaleza y el otro”, pues ya que, al dominar la naturaleza, el ser humano debe dominarse a sí mismo, reprimir lo que posee de naturaleza, lo que conlleva a la disolución de la individualidad creadora en la lógica económica.

La teoría crítica acuñada bajo la dirección de la Escuela de Frankfurt por de Horkheimer (2000), hace una comparación de la teoría tradicional y la teoría crítica, fundamentando su filosofía en el pensamiento científico dándole validez a lo concreto y descartando el saber propio del individuo reduciéndolo a simple creencia sin sustento probatorio, en este sentido expresa:

Corresponde a la actividad del científico tal como se lleva a cabo en la sociedad junto con todas las otras actividades, sin que se perciba directamente la relación entre las actividades aisladas. De ahí que en esa idea no aparezca la función social real de la ciencia, ni lo que significa la teoría en la existencia humana, sino solo lo que ella es en esa esfera, separada, dentro de la cual se la produce en ciertas condiciones históricas. Pero, en realidad, la vida de la sociedad resulta del trabajo conjunto de las distintas ramas de la producción, y si la división del trabajo en el modo de producción capitalista funciona mal, sus ramas, incluida la ciencia, no deben ser vistas como autónomas o independientes. Son aspectos particulares del modo como la sociedad se enfrenta con la naturaleza y se mantiene en su forma dada. Son momentos del proceso social de producción, aun cuando ellas mismas sean poco o nada productivas en el verdadero sentido. (p.231)

En otro ámbito epistemológico, la teoría crítica puede servir como una base importante para el pensamiento de la gerencia eco-social. La teoría crítica, en sus diversas formas, se centra en cuestionar y desafiar las estructuras de poder, las desigualdades sociales y las dinámicas de dominación que existen en la sociedad.

Es evidente que, a varios años de distancia, los problemas que ocuparon la atención de los teóricos de la Escuela de Frankfurt, no sólo están vigente, sino que han crecido, tal como lo indica Horkheimer citado por Sánchez (2015):

Hay un sin número de ejemplos: la depredación de la naturaleza, la explotación de los más pobres, el consumismo voraz y salvaje, el crecimiento tecnológico en detrimento del medio ambiente y del ser humano, etc. No se necesita ser un experto para añadir más problemas a la lista. Sin embargo, las soluciones a dichos problemas no se aprecian a primera vista, pues la densa y oscura nube que eclipsa la razón nos obliga a un repensar el mundo. (p.18).

La visión de lo anterior impulsa a pensar en que es necesario generar principios en pos de un cambio del hombre y de las sociedades para lo cual se requiere medir la influencia de la teoría crítica como base en la cual se pueden considerar varios aspectos claves para el enfoque onto-epistemológico de un pensamiento gerencial eco-social, en donde se puede señalar:

1. Enfoque en la Justicia Social: La gerencia eco-social busca un equilibrio entre el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental, pero también debe considerar la justicia social. La teoría crítica aporta un marco para analizar cómo las decisiones gerenciales pueden afectar de manera desigual a diferentes grupos dentro de la sociedad.
2. Cuestionamiento de Paradigmas Dominantes: La teoría crítica invita a cuestionar las creencias y prácticas convencionales en el ámbito empresarial. Esto es fundamental para la gerencia eco-social, que a menudo desafía los modelos de negocio tradicionales que priorizan el crecimiento económico a corto plazo en detrimento del bienestar social y ambiental.
3. Participación y Empoderamiento: La teoría crítica enfatiza la importancia de la participación de las comunidades en la toma de decisiones. En el contexto de la gerencia eco-social, esto significa involucrar a todas las partes interesadas en los procesos de gestión, lo que puede llevar a prácticas más inclusivas y sostenibles.
4. Análisis Crítico de la Sustentabilidad: La teoría crítica también permite un análisis más profundo de qué significa realmente la sostenibilidad. En lugar de simplemente adoptar prácticas verdes como una forma de marketing, la gerencia eco-social puede beneficiarse de un enfoque crítico que examine

las implicaciones de estas prácticas a largo plazo y en diferentes contextos sociales.

5. Interconexión de Problemas: La teoría crítica enfatiza la interconexión entre problemas sociales, económicos y ambientales. En la gerencia eco-social, esto implica entender que no se pueden abordar los desafíos ambientales sin considerar las dimensiones sociales y económicas, y viceversa.

En resumen, la teoría crítica puede enriquecer la gerencia eco-social al proporcionar un marco para comprender las complejidades de la justicia social, la sostenibilidad y el poder, fomentando un enfoque más holístico y transformador en la gestión organizacional.

## **Perspectiva Metodológica**

El estudio está fundamentado en el paradigma interpretativo que según Flick (2015) el propósito principal no es buscar explicaciones arbitrarias para la sociedad y la vida humana, sino profundizar en la comprensión de por qué se presenta el fenómeno estudiado. Por su parte, El paradigma interpretativo, explicado por González (2011) dice que este:

...aspira simplemente a explicar los significados subjetivos asignados por los actores sociales a sus acciones, así como a descubrir el conjunto de reglas sociales, que dan sentido a las actividades sociales sometidas a escrutinio social (en nuestro caso las actividades educativas), y así revelar la estructura de inteligibilidad que explica el por qué de dichas acciones, que tienen los sujetos que las emprenden. (p. 16).

Con relación a las ideas anteriores, permiten comprender que el paradigma interpretativo parte de un entorno para interpretar las realidades vividas por los actores sociales desde el ambiente natural donde ocurren los eventos, es decir, se sumerge en la dinámica de vida de las personas, comprenden las acciones propias, su percepción y visión de la realidad, para interpretarla y darle significado.

Con esto se percibe que el paradigma interpretativo busca supuestos sobre las costumbres, políticas, desarrollo económico, religioso entre otros factores, que se encuentran en una comunidad en general y a esto le denomina cultura.

El estudio se ajustó a los procedimientos del enfoque cualitativo, que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) lo conforman un conjunto de métodos

que se utilizan para obtener una comprensión integral del comportamiento de las opiniones de los autores sobre un tema en particular.

En este sentido, el estudio fue de tipo descriptivo considerando lo que indica Arias (2006) quien define la investigación descriptiva como aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” p.24. Asimismo, el diseño de investigación fue documental, debido a que el investigador recopila información de textos y artículos; en este sentido, Escudero y Cortez (2018) señalan que una investigación documental “consiste en descubrir, adquirir y consultar materiales bibliográficos basados en información previas, recolectando selectivamente para que sean útiles en el estudio y que ayude a explicar el fenómeno que se está estudiando” p. 67.

Asimismo, el estudio se consolida con el método hermenéutico que desde la mirada de Gadamer (1998) se basa en la idea de que nuestro conocimiento del mundo y de nosotros mismos está siempre influenciado por nuestra comprensión previa.

En otras palabras, nuestra visión del mundo no es objetiva o neutral, sino que está siempre condicionada por nuestros prejuicios y presupuestos. Finalmente, el producto se orienta en un enfoque epistémico introspectivo-vivencial, puesto que se parte de la realidad ontológica del investigador y de la reflexión interna del mismo, en cuanto a considerar que la gerencia ecosocial encuentra sus bases en el pensamiento decolonial y en la teoría crítica y en función a ello, dirige su mirada hacia las empresa y emprendimientos ya que puede influir en la construcción de una cultura organizacional responsable con el entorno. Para Mella (1998), la introspección implica intentar:

Entender nuestras propias impresiones. Cuando estamos ante un hecho social que queremos investigar, traemos a primer plano primero aquellos aspectos del hecho que de alguna manera nos atañe. De allí intentamos imaginarnos diferentes situaciones donde nosotros mismos somos un ejemplo del hecho social y qué significados expresamos en esas circunstancias. (p. 15).

Con relación a las ideas expresadas, se pone de manifiesto que la introspección es un proceso interno de la realidad que se vive, para poder comprender los diferentes fenómenos del contexto, describiéndola tal cual como se manifiesta.

## Resultados y Discusión

Es importante reflexionar que la filosofía fundamental de la existencia se basa en la armonía de los elementos del entorno, en los que participan el hombre, los demás seres vivos, los recursos naturales y el medio ambiente, así como en el pensamiento de la vida en sociedad para satisfacer las necesidades que permitan perpetuar las civilizaciones en un sentido de igualdad de derechos y respeto.

Esto explica en esencia el surgimiento de un modelo de pensamiento que no se perciba como una utopía compleja de alcanzar, más bien se espera que sea la base conceptual de la Gerencia Eco-social en donde la necesidad del hombre de ser productivo, adopte un pensamiento de desarrollo de él y su entorno con el objeto de mantenerse en equilibrio con la naturaleza para enfrentar las adversidades y dejar un legado de valores que trasciendan en las generaciones futuras en cuanto a la vida en sociedad.

Estas son las razones que se espera le den la base conceptual a la Gerencia Eco-social, pues el objeto es que desde el punto de vista epistemológico se logre construir una concepción válida, ya que la gerencia representa en las ciencias sociales la acción de la administración de recursos en combinación con la ecología, la sociología y la política. Esta intensión, no solo alcanzaría la armonía ambiental deseada, sino también sería parte de un modelo de sociedad que se basa en valores y principios en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En virtud de esto, se exponen los resultados de la investigación, siendo el primero, la contribución del ámbito empresarial al equilibrio sociedad-organización-entorno, donde se evidenció que es muy poco lo avanzado para un cambio de conciencia social considerando que toda organización desde la micro hasta los grandes emprendimientos debe sembrar en su estructura preceptos de ciudadanía global para contribuir en la existencia planetaria.

El segundo resultado va dirigido al impacto de la actividad empresarial que involucre una gestión con objetivos de sostenibilidad, al respecto, se evidenció que existe una variada literatura que, lamentablemente, ha quedado en la conceptualización y en el papel, esperando convertirse en acciones tangibles. Una de estas ideas, está representada por Los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, un acuerdo internacional en el que más de 190 países se comprometieron a trabajar en la mitigación de los daños que la humanidad ha ocasionado al planeta.

Esta agenda dicta 17 enfoques diversos, de los cuales la gerencia de una organización puede progresivamente ejecutar desde su dimensión y recursos, lo importante es que los individuos que integren la organización tomen como filosofía de vida y quehacer cotidiano la relación individuo-sociedad-naturaleza, sin esperar imposiciones del estado o peor aún, los embates de la naturaleza. La verdadera transformación requiere una internalización de estos valores en la cultura organizacional y en las acciones diarias de sus miembros.

El tercer hallazgo reveló como las organizaciones pueden ser factor de cambio para lograr una cultura gerencial de conciencia planetaria. A partir del análisis de experiencias y prácticas organizacionales, se evidenció que la incorporación de principios de sostenibilidad en la gestión estratégica y operativa contribuye de manera significativa a la sensibilización y adaptación de las organizaciones a los objetivos de protección del medio ambiente y responsabilidad social. Específicamente, se constató que las organizaciones que adoptan enfoques de gestión orientados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible muestran una mayor predisposición a efectuar prácticas sostenibles en sus procesos internos, lo que favorece la transformación de la cultura organizacional hacia una perspectiva más consciente del impacto ecológico y social.

Además, la integración de la sostenibilidad en la visión y misión institucionales fomenta en los colaboradores un sentido de pertenencia y compromiso con la protección del entorno, promoviendo comportamientos alineados con la responsabilidad planetaria.

## **A modo de reflexiones finales**

La contribución del ámbito empresarial al equilibrio entre sociedad-organización-entorno representa un proceso estratégico que requiere de una gestión consciente y responsable por parte de las organizaciones. A través de la adopción de prácticas sostenibles y el alineamiento de sus modelos de negocio con principios de responsabilidad social y ambiental, las organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental en la promoción de un desarrollo armónico y equilibrado.

Este enfoque no solo favorece la conservación del entorno natural, sino que también fortalece la cohesión social y potencia la viabilidad económica de las organizaciones, evidenciando que una gestión basada en la sostenibilidad es

clave para alcanzar una relación simbiótica y beneficiosa entre estos tres actores fundamentales.

En consecuencia, el ámbito empresarial, cuando se compromete con un enfoque integral y ético, se convierte en un agente de cambio que contribuye significativamente a la construcción de un futuro más justo, resiliente y sustentable.

La integración efectiva de objetivos de sostenibilidad en la actividad empresarial genera impactos significativos tanto a nivel ambiental como social, además de potenciar la competitividad y la innovación organizacional. Cuando las organizaciones adoptan enfoques de gestión orientados a la sostenibilidad, no solo contribuyen a la mitigación de los efectos adversos sobre el entorno natural, sino que también fortalecen su reputación, fomentan la lealtad y promueven un desarrollo económico que es socialmente responsable.

Este paradigma de gestión, además, propicia una cultura organizacional orientada a la responsabilidad y la ética, que facilita el cumplimiento de metas de sostenibilidad y consolida un impacto positivo en la comunidad y el ecosistema. Es decir, la incorporación efectiva de objetivos sostenibles en la actividad empresarial se traduce en beneficios tangibles e intangibles que evidencian su papel central en la transformación hacia un modelo de desarrollo más sustentable y consciente del impacto global.

Las organizaciones tienen un potencial transformador significativo para generar una cultura gerencial de conciencia planetaria, siempre que integren principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en sus modelos de gestión y toma de decisiones.

La adopción de prácticas sostenibles, junto con un liderazgo comprometido con la ética ecológica, posibilita la difusión de valores y comportamientos que sensibilizan a los colaboradores e interesados acerca de la importancia de la protección del entorno natural.

Además, la internalización de la conciencia planetaria en la cultura organizacional fomenta una gestión proactiva que prioriza la sostenibilidad a largo plazo y promueve un impacto social y ambiental positivo. En definitiva, las organizaciones mediante estrategias de gestión orientadas a la responsabilidad ecológica, pueden convertirse en agentes que impulsen el cambio hacia una cultura

organizacional globalmente más consciente y respetuosa con el planeta.

## Referencias

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid, España: Economistas Sin Fronteras, UNED.
- Dobson, A. (2003). *Citizenship and Environment*. New York, United States: Oxford University Press Inc.
- Dussel, E. (2011). *Ética de la Liberación en la edad de la globalización y de la exclusión*. Madrid, España: Editorial Trotta S.A.
- Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y Métodos Cualitativos para la Investigación Científica*. Machala, Ecuador: UTMACH.
- Flick, U. (2015). *El Diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Gadamer, H. (1998). *Verdad y Método. Tomo II*. Salamanca, España: Sígueme.
- González, J. (2011). *El Paradigma Interpretativo en la Investigación social Educativa. Nuevas Respuestas Para Viejas Interrogantes (tesis doctoral)*. Universidad de Sevilla, España.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Horkheimer, M. y Adorno, T. (2023) *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid, España: Editorial Trotta S.A.
- Horkheimer, M. (2000). *Teoría Tradicional y Teoría Crítica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Kuhn, T. (2010). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Mella, O. (1998). *Naturaleza y Orientaciones Teórico-Metodológicas de la Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://marcoquiroz.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/mella.pdf>
- Montes, A. y Busso, H. (2007) *Entrevista a Ramón Grosfoguel*. *Polis [En línea]*, 18. Recuperado de <http://journals.openedition.org/polis/4040>
- Ramírez, P. y González, P. (2005). *Diccionario de Ciencias Ambientales y Desarrollo Sustentable*. Colección Minerva (28). Serie Los Libros El Nacional. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, S.A.
- Sánchez, V. (2015). *Vigencia y relevancia de la Teoría Crítica*. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 2(3), 16-21.

## GERENCIA VS ECOGERENCIA, UN TRANSITAR DESDE LA PANDEMIA

Magdaniela Milagros Suárez Corona<sup>2</sup>  
Universidad Nacional Experimental  
Francisco de Miranda  
Magdaniela.s@gmail.com

### Resumen

La gerencia tradicional, aferrada a paradigmas obsoletos centrados en la productividad y eficiencia a corto plazo, demostró su rigidez e inflexibilidad ante la crisis global del COVID-19. El propósito del artículo es analizar la transición desde la gerencia tradicional hacia la Ecogerencia en el contexto de la pandemia de COVID-19. Dentro de las referencias teóricas se consideran los postulados del Taylor y Fayol en la gerencia tradicional, la evolución de la gerencia presentada por Amigo y el punto de vista de Thielen y Thielen al presentar su perspectiva de organización y cultura organizacional. La Línea de Investigación a la cual se inscribe el artículo es Estado, Gerencia y Sociedad. El estudio se ubicó en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue descriptivo y el diseño documental, empleando el método fenomenológico buscando comprender las dinámicas gerenciales y los significados asociados a esta transición. A través de la pandemia, se pudo evidenciar la debilidad del modelo tradicional, ya que se expuso la insuficiencia de un modelo que desatendía la dimensión humana y emocional de sus colaboradores. Se concluye que la sostenibilidad y efectividad de la gerencia moderna dependen de la integración de prácticas que contemplen no solo los aspectos productividad-competitividad, sino también procesos de cuidado y desarrollo humano integral.

**Palabras clave:** Gerencia Tradicional, Ecogerencia, Postpandemia.

MANAGEMENT VS ECO-MANAGEMENT, A TRANSITION FROM THE PANDEMIC

### Abstract

Traditional management, clinging to outdated paradigms focused on short-term productivity and efficiency, demonstrated its rigidity and inflexibility in the face of the global COVID-19 crisis. The purpose of this article is to analyze the transition from traditional management to Eco-Regency in the context of the COVID-19 pandemic. Theoretical references consider the postulates of Taylor and Fayol in traditional management, the evolution of management presented by Amigo, and the perspective of Thielen and Thielen in presenting their perspective on organization and organizational culture. The line of research to which this article belongs is State, Management, and Society. The study was based on the interpretive paradigm, with a qualitative approach. The research was descriptive and the design was documentary, employing the phenomenological method to understand the managerial dynamics and meanings associated with this transition. The pandemic revealed the weaknesses of the traditional model, as it exposed the inadequacy of a model that neglected the human and emotional dimensions of its employees. It is concluded that the sustainability and effectiveness of modern management depend on the integration of practices that consider not only productivity and competitiveness aspects, but also processes of care and integral human development.

<sup>2</sup> Licenciada en Administración de Desastres de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. MSc. en Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

**Keywords:** Traditional Management, Eco-management, Post-pandemic.

## Introducción

El panorama global actual, con los profundos cambios, los cuales se encuentran caracterizados por la fragilidad organizacional, la crisis económica y la depresión de los mercados, la gerencia tradicional se encuentra estancada en paradigmas del pasado, a pesar de la vasta literatura y el conocimiento que se ha acumulado sobre la evolución y la necesidad de adaptación. La pandemia de COVID-19 fue un evento disruptivo sin precedentes, el cual expuso la inflexibilidad, forzando a las organizaciones a un proceso de revaluación drástica de sus estrategias de gestión y liderazgo; es por ello que esta incertidumbre evidenció la necesidad crítica de preparación para eventos inesperados, los cuales tienen un impacto significativo para el funcionamiento empresarial y a su vez requieren una adaptación ágil y una capacidad de respuesta resiliente.

Las limitaciones y desafíos de la gestión tradicional expuestos durante la pandemia, evidenciaron la necesidad de adoptar enfoques más sustentables y adaptativos. En este contexto, la Ecogerencia se presenta como un modelo de gestión integral fundamentado en principios y beneficios específicos que buscan promover el bienestar organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos.

Este proceso establece un marco de referencia que facilita la incorporación de prácticas de Ecogerencia en las organizaciones contemporáneas, contribuyendo a la construcción de entornos laborales resilientes, responsables y sostenibles.

Por lo antes mencionado, y considerando la inminente y creciente volatilidad del entorno empresarial postpandémico, es importante reflexionar acerca de cómo las organizaciones transitan de un modelo gerencial tradicional, el cual es rígido y reactivo, hacia un enfoque de Ecogerencia, que promueve la sostenibilidad, el bienestar integral y la adaptabilidad proactiva y a su vez garantiza la supervivencia y prosperidad en un mercado cada vez más competitivo e incierto.

Por consiguiente, se plantean las interrogantes de la investigación: ¿Cómo será la transición desde la gerencia tradicional hacia la Ecogerencia en el contexto de la pandemia de COVID-19?, ¿Cuáles son las características distintivas de la gerencia tradicional?, ¿Cuáles son las dimensiones de la complejidad organizacional?,

y, ¿Cuáles son los principios fundamentales de las corrientes del pensamiento gerencial?

Es por ello que el artículo tiene como propósito integral: Analizar la transición desde la gerencia tradicional a la Ecogerencia en el contexto de la pandemia del COVID-19; y como derivación de este se plantean los propósitos básicos, a saber: Identificar las características distintivas de la gerencia tradicional, Determinar las dimensiones de la complejidad organizacional y; Describir los principios fundamentales de las corrientes del pensamiento gerencial.

Cabe destacar que la Ecogerencia constituye el concepto central de este estudio, ya que trasciende la relación de la productividad y las ganancias. Este enfoque abarca la generación de un entorno laboral sustentable y ético, en el cual los colaboradores se perciban valorados y respetados, promoviendo además la armonía con su entorno ambiental y social.

Asimismo, fomenta el bienestar integral de los empleados, considerando tanto aspectos personales como profesionales, con el fin de alcanzar una gestión organizacional más responsable y sostenible.

La Línea de Investigación a la cual se inscribe el artículo es Estado, Gerencia y Sociedad de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

En el artículo se organizan las siguientes secciones que se encargan de abordar de manera sistemática la transición de la gerencia tradicional a la Ecogerencia, con un resumen que sintetiza los puntos clave del estudio, siguiendo con una introducción que establece el contexto la problemática y los propósitos, también cuenta con un marco teórico que se encarga de profundizar la evolución del pensamiento gerencial, contrastando la gerencia tradicional, haciendo énfasis en la productividad y la estructura jerárquica con visión de la Ecogerencia.

Seguidamente se organiza el marco metodológico, que detalla el diseño y los procedimientos de investigación, continuando con los resultados y discusión que es donde se establecen los hallazgos del estudio y el análisis crítico.

Por último, las reflexiones finales, que se encargan de sistematizar los aprendizajes principales que buscan adoptar un enfoque más holístico y sostenible.

## Marco Teórico

La gerencia tradicional se enfoca en la maximización de los recursos y la eficiencia en la producción, dejando de lado aspectos fundamentales como el bienestar y la satisfacción de los empleados. Este enfoque ha sido criticado ya que se concentra en objetivos económicos a corto plazo sin tener en cuenta las necesidades y los intereses de los empleados, lo que puede conducir a altos niveles de estrés, disminución de la motivación, la creatividad y la innovación, y una alta tasa de rotación de empleados.

Por otro lado, los gerentes que adoptan un enfoque más centrado en el bienestar de los empleados, fomentando un ambiente laboral positivo, apoyando el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de sus empleados y promoviendo una cultura de desarrollo profesional y personal pueden generar un impacto positivo en la productividad, la satisfacción en el trabajo y, por ende, en la rentabilidad a largo plazo de la organización.

## El mundo complejo de las Organizaciones

Etkin (2000) afirma que “La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir” (p. 3). Por su parte Kliksberg (1975) afirma que “la organización implica determinado modo particular de vinculación social entre individuos y grupos” (p. 23), refiriendo que las personas involucradas manejan lo que se llama aparato técnico, es decir, algún conocimiento, saber específico o recursos para las tareas que tienen que hacer y, además de ello, obedecen a un cuerpo o conjunto de reglas.

La composición sistémica describe cómo las interacciones entre los componentes de una organización generan nuevas propiedades y estructuras, elevando la complejidad del sistema a un nivel mayor que la simple suma de sus partes. En otras palabras, la organización no se reduce a un conjunto de elementos individuales, sino que constituye un sistema donde las relaciones dinámicas entre esos elementos generan características y comportamientos emergentes que no pueden ser predichos a partir de las propiedades aisladas de las partes.

Morin (1990) expresa “Un todo es más que la suma de las partes que lo constituyen” (p.121). En este sentido, un sistema complejo se define como una estructura jerárquica constituida por subsistemas interconectados, cada uno de los

cuales a su vez comprende sus propios subsistemas, estableciendo una topología descendente hasta alcanzar componentes elementales del sistema. Este tipo de sistema se caracteriza por presentar interacciones y retroalimentación de naturaleza no lineal y dinámica en todos sus niveles jerárquicos.

Asimismo, en los elementos de cada nivel, las relaciones interdependientes generan propiedades emergentes que no son evidentes en ninguno de los componentes de nivel inferior, reflejando la imposibilidad de predecir el comportamiento global del sistema a partir del conocimiento de sus partes aisladas.

El análisis de un sistema complejo requiere, en consecuencia, la incorporación de conceptos fundamentales tales como totalidad, jerarquía, autoorganización y emergencia. Además, implica la evaluación de los fenómenos que se manifiestan en su seno como resultados de propiedades emergentes, las cuales surgen de la interacción de la totalidad y no pueden ser discernidas a partir de las propiedades de las partes componentes del sistema (Mitchell, 2009).

Considerando los planteamientos expuestos, para conceptualizar una empresa como una organización, Thielen y Thielen (2000) identifican dos elementos fundamentales: el tamaño del grupo humano involucrado y la estructura organizacional.

En consecuencia, una empresa se configura como una organización cuando está constituida por un número significativo de individuos que participan en actividades complejas y se relacionan mediante una estructura común y coordinada.

Asimismo, los autores destacan la importancia de la cultura organizacional, que representa el conjunto de valores, normas y creencias que rigen el comportamiento de los miembros y que ejercen una influencia determinante tanto en el desempeño como en la consecución de los objetivos institucionales.

La cultura organizacional incide además en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, así como en la percepción externa de la organización. Es importante destacar que esta cultura se define por sus componentes, como son la estructura organizativa, objetivos definidos, división del trabajo, comunicación efectiva, coordinación, cooperación y cultura organizacional. Estos elementos son considerados esenciales para el correcto funcionamiento de la organización y para el logro de sus metas estratégicas.

La organización influye en la motivación y compromiso de los empleados, ya que les da un sentido de pertenencia y les permite comprender mejor su rol en la empresa, por consiguiente, permite una mejor comunicación entre los miembros de la organización, lo que facilita la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Es importante destacar que una organización eficiente no es un sistema estático, sino que debe estar en constante evolución y adaptación a los cambios del entorno y del mercado en el que se desenvuelve. Por lo tanto, debe promoverse una cultura de innovación y mejora continua que permita a la organización mantener su competitividad y a la vanguardia.

## **Corrientes del Pensamiento Gerencial**

En la actualidad, la gerencia se ha convertido en una pieza clave del éxito de cualquier organización, sin importar su tamaño o sector de actividad. La gerencia moderna se centra en la planificación estratégica, la organización y coordinación de recursos humanos, financieros y materiales, la toma de decisiones y la evaluación constante de los resultados. Además, la gerencia actual también se enfoca en el análisis de la competencia, el estudio de las tendencias del mercado y la innovación tecnológica como herramienta clave para el crecimiento y la expansión de las empresas; por lo que su evolución a lo largo de la historia de la humanidad ha adquirido un papel cada vez más importante en nuestra sociedad, ya que se enfoca en la planificación estratégica, la organización, coordinación y evaluación de los recursos de una organización, así como en la innovación y la adaptación constante a los cambios del mercado y la tecnología.

Es de destacar que, aunque también se tienen en cuenta aspectos sociales, ambientales y de responsabilidad corporativa, la gerencia busca, en última instancia, maximizar los beneficios y minimizar los costos de una organización, para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. Para esto, es esencial contar con líderes y gestores que posean habilidades como la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y recursos de una empresa u organización, adaptándose a un entorno cada vez más dinámico y cambiante, por lo que esta disciplina es crucial para cualquier sector de la economía, que persigue mejorar la eficiencia, eficacia y rentabilidad de una organización, sin dejar de lado su impacto en la sociedad y en el entorno, por lo que Ibáñez y Castillo (2012) refieren, "las etapas de la historia de la humanidad en cuanto al problema económico se deben a las ideas de Marx" (p.220).

Por lo antes mencionado, la gerencia se ha convertido en una disciplina fundamental en el mundo empresarial, donde se busca maximizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones para lograr sus objetivos de manera sostenible. La globalización y la tecnología han transformado la forma en que se gestionan los recursos, lo que ha llevado a la aparición de nuevas tendencias y enfoques en la gerencia, como la gestión del conocimiento, la responsabilidad social empresarial y la innovación.

En este sentido, se ha convertido en una herramienta clave para el desarrollo económico y social de los países, ya que permite la optimización de los recursos disponibles y la generación de valor agregado. Por lo tanto, es fundamental que los líderes empresariales y gubernamentales se formen en esta disciplina y apliquen las mejores prácticas para garantizar el éxito y la sostenibilidad de sus organizaciones.

Por lo antes expuesto, se destaca lo que Ibáñez y Castillo (2012) acotan “conviene recordar que estas técnicas no nacieron en el siglo pasado” (p.220). La evolución de la gerencia en el siglo XX se ha caracterizado por una continua adaptación a los cambios en el contexto social y económico. La Revolución Industrial y el Positivismo, que surgieron a fines del siglo XIX, sentaron las bases para la conformación del Pensamiento Gerencial.

La Administración como ciencia comenzó a desarrollarse a través de los aportes de precursores como Taylor (1911) y Fayol (1916), quienes representan la escuela tradicional también conocida como Administración Científica y Teoría Clásica respectivamente. Gracias a los estudios de tiempo y movimiento, Taylor logró establecer un enfoque centrado en la operatividad de los procesos en las organizaciones, mediante una visión reduccionista y mecanicista del hombre como máquina. Por otro lado, Fayol se enfocó en una visión jerárquica, pragmática y estructurada, representando los principios que van desde la especialización hasta la división del trabajo.

Ambos precursores hicieron aportes significativos a la ciencia administrativa en su momento, adaptándose al contexto histórico-social que se estaba imponiendo. Sin embargo, hoy en día se reconoce que este enfoque es insuficiente para explicar la complejidad de las organizaciones modernas, ya que se enfocan principalmente en la productividad y en la estructura jerárquica, mientras que la cultura organizacional y los aspectos sociales y humanos son descuidados.

Taylor (1911) fue considerado el padre de la administración científica. Desarrolló su enfoque en el período histórico del positivismo, que se caracterizó por una creencia en la aplicación del método científico para resolver problemas y encontrar soluciones prácticas. Es por ello que, aplicó esta filosofía a la administración del trabajo industrial, buscando mejorar la eficiencia en la producción y la productividad de los trabajadores. Sus aportes incluyeron la división detallada del trabajo en tareas específicas y la medición precisa de tiempos y movimientos para eliminar los movimientos innecesarios.

También promovió la formación de equipos de trabajo y la utilización de incentivos financieros para motivar a los trabajadores a aumentar su productividad. Su teoría se basó en maximizar la eficiencia de la organización de la empresa y los procesos productivos, lo que permitió a la gerencia controlar las variables y mejorar los resultados.

En este sentido, Taylor (citado por Ibáñez y Castillo 2012) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos a saber:

- a) el principio de la planeación, evitando la improvisación b) la preparación, el entrenamiento de los trabajadores de acuerdo con sus actitudes y aptitudes c) control, examinar que se lleve a cabo lo previsto en la planeación y d) la ejecución, la gerencia debe distribuir las funciones y responsabilidades para que se lleve un orden. (p. 239)

Los principios se refieren a la concepción de Taylor respecto a los trabajadores y su relación con la eficiencia organizacional, por lo que, para Arbeláez, Serna y Díaz (2014), el trabajador debía alcanzar la máxima prosperidad con su trabajo, lo cual implica una visión positiva del papel del trabajador en la organización. Sin embargo, al mismo tiempo, limitaba el aumento de sueldo del trabajador para evitar que disminuyera su dedicación al trabajo.

Esta concepción es contradictoria porque al mismo tiempo que Taylor reconoce el valor y la importancia del trabajador en la generación de eficiencia organizacional, también lo limita y condiciona su capacidad para dar más al trabajo sólo a cambio de incentivos. De hecho, al limitar el aumento de sueldo del trabajador, Taylor reduce la motivación intrínseca del trabajador, que se basa en la satisfacción del trabajo bien hecho. Por lo que, aunque la concepción del autor reconoce al trabajador como motor generador de eficiencia organizacional, también lo limita y condiciona su capacidad para dar más al trabajo y reduce su motivación intrínseca.

De igual modo, Taylor (1911) postulaba que las tareas de una empresa debían dividirse entre los que piensan la mejor manera de hacer el trabajo, es decir los directores, jefes, supervisores y los que tienen las fuerzas suficientes para realizarlo, a quienes describió como empleados tipo buey. Por lo antes mencionado, se destaca que esta clasificación da importancia a la gerencia y su forma de conducir al equipo, y se menciona que la teoría de Taylor tiene un enfoque teleológico, es decir, que se enfoca en el logro de objetivos y metas; en particular, el interés en el operario y en centrar la dirección de la organización hacia el fin último del trabajo, es decir, hacia la obtención de resultados concretos.

Esto implica una visión bastante pragmática de la gestión, en la que se busca maximizar la eficiencia y la productividad; por lo que se sugiere que hay una relación entre la clasificación de la gerencia y la teoría de Taylor, ya que ambos comparten una visión enfocada en los resultados y en la importancia de la dirección para lograrlos.

Por otro lado, la Ecogerencia propone una visión más holística, que considera al trabajador como un ser integral, con necesidades emocionales y sociales que deben ser atendidas. En este enfoque de gerencia, el objetivo principal es crear un ambiente laboral donde los trabajadores se sientan cómodos y seguros. Esto se logra fomentando relaciones fraternales y estableciendo una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y el cuidado mutuo.

A partir de la pandemia muchas cosas han cambiado en nuestras vidas, tal es el caso del liderazgo, que según Amigo (2022), los líderes tienen un papel clave en este proceso de repensar y adaptarse a las nuevas circunstancias. Deben ser capaces de guiar a sus equipos en momentos de incertidumbre y de tomar decisiones difíciles en un entorno cambiante. También deben fomentar una cultura de innovación y de aprendizaje continuo, y estar dispuestos a reevaluar constantemente las estrategias y los planes de la empresa.

Además, los líderes tienen que ser empáticos y comprensivos con las necesidades y preocupaciones de su equipo. La pandemia ha tenido un impacto significativo en muchas personas, tanto a nivel personal como profesional, y es importante que los líderes sean sensibles a estas situaciones y brinden apoyo y orientación cuando sea necesario.

Es por ello que, el liderazgo efectivo en tiempos de incertidumbre requiere una combinación de habilidades y cualidades, como la capacidad de adaptación, la

inteligencia emocional y la visión estratégica. Los líderes que pueden navegar con éxito a través de estos períodos de cambio y transformación son los que tendrán más éxito a largo plazo. Además, con el contexto actual de la pandemia, la percepción del hogar se ha ampliado y se ha vuelto más importante para las personas, ya que la salud y el bienestar mental y emocional han tomado un papel fundamental en la vida de muchos trabajadores.

Por lo tanto, el enfoque de gerencia también debe incluir medidas para garantizar la seguridad física en el lugar de trabajo y ofrecer apoyo psicológico en caso de que sea necesario.

Por lo antes expuesto, la Ecogerencia busca crear un ambiente laboral que promueva un sentimiento de hogar, seguridad y bienestar para los trabajadores, no solo en términos físicos, sino también emocionales y mentales. En tiempos de pandemia, esta percepción se ha ampliado incluyendo la familia, salud y bienestar como parte del concepto de hogar. Además, se busca ser empáticos y comprensivos con las necesidades y preocupaciones de sus empleados y clientes, y comunicarse de manera efectiva.

Se ha requerido de un liderazgo cercano y transparente, que pueda transmitir confianza y motivación en momentos de crisis. En definitiva, el liderazgo durante la pandemia ha sido un verdadero reto para los líderes de todo el mundo, pero aquellos que han logrado sobresalir han demostrado una gran capacidad de adaptación, resiliencia y visión a futuro.

Los líderes han tenido que adaptar su estilo de liderazgo a las nuevas circunstancias, siendo más flexibles y colaborativos en la toma de decisiones y en la gestión del equipo a distancia. La empatía ha sido una herramienta clave para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores en un momento en el que la incertidumbre y la preocupación eran altas; por lo que la empatía se ha vuelto una competencia esencial para los líderes en tiempos difíciles.

El liderazgo en tiempos de pandemia ha abierto un espacio para el desarrollo de nuevas competencias y habilidades en los líderes, que son fundamentales para el éxito de las organizaciones en un mundo en constante cambio. Esta experiencia ha demostrado la importancia de mantenerse ágil, flexible y adaptativo, de centrarse en el bienestar de los colaboradores y la comunidad para lograr los objetivos comunes.

## Perspectiva Metodológica

El artículo se encuentra inmerso en la investigación que se atribuye a un paradigma interpretativo, que de acuerdo con Guzmán (2021), en el paradigma interpretativo se estudia el proceso de interpretación que los actores sociales hacen de su realidad. Representa para el investigador "intentar comprender la realidad a través del estudio de los significados que la gente asigna a esta realidad" (p. 2), en este sentido, se pretende comprender la dificultad de las dinámicas gerenciales y los significados que se encuentran asociados a la transición entre la gerencia tradicional y la Ecogerencia, en un contexto post-pandémico por lo que en este paradigma según Denzin y Lincoln (2011), el investigador despliega una amplia gama de prácticas interpretativas interconectadas, esperando siempre obtener una mejor comprensión del tema en cuestión.

De manera que, permite explorar fenómenos en profundidad desde la perspectiva de los participantes y el contexto, siendo idóneo para analizar conceptos emergentes y transformaciones organizacionales. El enfoque de investigación fue cualitativo, ya que pone énfasis en como el mundo es vivido, sentido y experimentado por los actores sociales. Su propósito es comprender cómo los individuos experimentan, cuestionan y reconstruyen los significados intersubjetivos constitutivos de su cultura (Del Rincón, Arnal, Latorre y Sans, 1995).

El tipo de investigación fue descriptivo, el cual "consiste en describir una situación real natural mediante la observación sistemática no participante o valiéndonos de preguntas a una muestra de personas capaces de proporcionar la información deseada sobre opiniones, comportamientos o circunstancias" (García y Martínez, 2012, p. 103).

En este sentido, la investigación se orientó a caracterizar y comparar las propiedades y características que tiene la gerencia tradicional y la Ecogerencia, sin manipular variables, simplemente ofreciendo un perfil detallado de cada una y sus implicaciones en el entorno actual.

El diseño de la investigación fue documental, que según Arias (2006) "es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas" (p.27).

Se empleo el método fenomenológico, el cual según Husserl (1998), es un método que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos.

Su propósito es comprender en profundidad la experiencia vivida en toda su complejidad; esta comprensión busca promover la toma de conciencia y la interpretación de los significados asociados al fenómeno en estudio.

A continuación, se describen las fases de investigación:

1. Fase de búsqueda o recopilación: es allí donde se identifican las palabras claves, se realiza la búsqueda de los datos académicos y la reposición de la literatura especializada.
2. Fase de selección y filtrado: es donde se aplican los criterios de inclusión y exclusión para poder seleccionar los documentos que son importantes y que tienen una mayor calidad académica, es donde se establecen las prioridades en las publicaciones recientes y en aquellas en donde se abordan de manera directa a la comparación o la evolución de los conceptos.
3. Fase análisis y síntesis: es donde se realiza una lectura crítica de los documentos que fueron seleccionados, también se identifican todas las características, principios, limitaciones y beneficios en cada uno de los modelos gerenciales, es también donde se realiza un enfoque analítico comparativo para poder contrastar similitudes y diferencias entre la gerencia tradicional y la Ecogerencia, resaltando en el contexto de la pandemia del COVID-19 y las consecuencias en el bienestar organizacional.
4. Fase de interpretación y construcción: es la última fase y es donde se realiza la integración de todos los hallazgos que contribuyen para el marco teórico y conceptual que sustenta los resultados y la discusión, por lo que se permite establecer bases para lo que son las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **Resultados y discusión**

La crisis a nivel mundial desatada por la pandemia de COVID-19, no solo ha sido un catalizador de cambios sociales y económicos, sino que también se ha encargado de cambiar la gerencia organizacional, ya que fueron evidentes las limitaciones inherentes a modelos tradicionales, resaltando la necesidad de un enfoque más holístico y sostenible. A través de la pandemia, se pudo evidenciar la

debilidad del modelo tradicional, ya que se expuso la insuficiencia de un modelo que desatendía la dimensión humana y emocional de sus colaboradores, por lo que esta crisis develó que la eficiencia sin bienestar es insostenible.

La gerencia tradicional que se encuentra afianzada en los principios de Taylor y Fayol, aunque fue la pionera en la búsqueda de la eficiencia y la productividad a través de la especialización y la jerarquía, también demostró ser rígida y reactiva ante la magnitud de lo que fue el hecho pandémico, por lo que la priorización casi exclusiva de objetivos económicos a corto plazo y la visión del empleado como un buey de carga, según Taylor en 1911, generaron un terreno fértil para el estrés, la desmotivación y una alarmante tasa de rotación.

Se pudo evidenciar que el complejo universo organizacional trasciende la tradicional dicotomía entre productividad y rentabilidad, postulando un enfoque que fomenta la construcción de un entorno laboral con dimensiones similares a las de un hogar.

Este paradigma no se limita a ser un mero eufemismo, sino que implica una redefinición de los espacios de trabajo, configurándolos como ambientes caracterizados por la seguridad, la confianza y el apoyo mutuo. En este contexto, los colaboradores experimentan un sentir de valoración y respeto, lo cual favorece la consolidación de una cultura organizacional orientada hacia el bienestar integral de sus integrantes.

La pandemia amplió la percepción de la gerencia, permitiendo identificar y delimitar los principios fundamentales que sustentan las distintas corrientes del pensamiento gerencial. En particular, se observó que cada corriente aporta perspectivas específicas que reflejan los paradigmas predominantes en diferentes contextos históricos y organizacionales.

Estas corrientes, que van desde enfoques tradicionales hasta las perspectivas contemporáneas, comparten la necesidad de fundamentar la gestión en principios clave como la orientación a los resultados, la eficiencia en los procesos, la adaptación al entorno, y la consideración del capital humano. La comparación y análisis de estos principios permiten comprender cómo la evolución del pensamiento gerencial ha contribuido a la formulación de prácticas y teorías que optimizan la dirección y el control organizacional en función de las expectativas sociales y económicas.

## A modo de conclusiones

La pandemia COVID-19, permitió razonar acerca de la sostenibilidad y efectividad de la gerencia moderna, la cual dependerá de la integración de prácticas que contemplen no solo los aspectos productividad-competitividad, sino también procesos de cuidado y desarrollo humano integral.

La Ecogerencia emerge como un modelo que propicia la percepción de bienestar y pertenencia en el ambiente laboral, integrándose de manera holística tanto en el espacio físico como en las dimensiones emocionales, con la productividad organizacional. Este enfoque innovador trasciende los paradigmas tradicionales de gestión, estableciendo una conexión estrecha con la salud organizacional y la vitalidad individual. En consecuencia, la Ecogerencia se configura como una propuesta que promueve no solo la eficiencia, sino también el bienestar integral de los actores en las instituciones, consolidando su relevancia en las prácticas gerenciales contemporáneas.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arbeláez, J. Serna, H. y Díaz, A. (2014). *Modelos Gerenciales. Un marco conceptual*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Cátedra María Cano.
- Amigo, A. (2022). *El Liderazgo Post Pandemia*. Vigésimosextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/bd071fab-1c99-47de-9ddd-2ddd61495515/content>
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid, España: Dykinson.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2011). *The Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall,
- Fayol, H. (1916). *General principles of management. Classics of organization theory*. Florida, USA: Harcourt Brace.
- García, M. y Martínez, P. (Ed). (2012). *Guía práctica para la realización de trabajos fin de Grado y trabajos fin de Máster*. Murcia, España: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/>

libro?codigo=787917

- Guzmán, V. (2021). *El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales*. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(4), 19-31. Recuperado de <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Husserl, E. (1998). *Invitación a la fenomenología*. Barcelona, España: Paidós.
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2012). *Epistemología de la Gerencia y Sus Métodos*. Carabobo, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Kliksberg, B. (1975). *El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Mitchell, M. (2009). *Complexity: A Guided Tour*. New York, USA: Oxford Academic. Recuperado de <https://academic.oup.com/book/51004>
- Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York, USA: Harper & Brothers.
- Thielen, L. y Thielen, J. (2000). *Introducción a la Teoría Administrativa*. Carabobo, Venezuela: Alfa Impresores.

## GUERRA ARANCELARIA (CHINA-ESTADOS UNIDOS) BRICS Y LATINOAMÉRICA: PRAXIS GERENCIAL EN ORDEN MULTIPOLAR

Franklin José Uzcátegui Romero<sup>3</sup>  
Universidad Nacional Experimental Politécnica  
de la Fuerza Armada. Núcleo Caracas  
franklinuzcategui@gmail.com

### Resumen

La investigación tiene como propósito analizar la resignificación de la praxis gerencial en América Latina en el contexto de la fractura del orden unipolar por la guerra arancelaria chino-estadounidense y el ascenso del BRICS+. Amparado en la teoría de la Dependencia y del Sistema-Mundo. Se inscribe en la Línea de Investigación de Estado, Gerencia y Sociedad. Adoptando un el paradigma interpretativo buscando comprender las complejidades y matices de las interacciones geopolíticas. La metodología sigue un enfoque cualitativo de tipo de descriptivo, articulado con un diseño de investigación documental empleando el método hermenéutico. Los resultados revelan que la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos no es un evento aislado, sino un síntoma de un cambio estructural en el orden mundial. En el caso venezolano, el apoyo BRICS ha sido vital, pero su sostenibilidad depende de reformas estructurales internas. Se concluye que esta coyuntura geopolítica exige una imperativa resignificación de la praxis gerencial en Latinoamérica, transitando de un modelo fragmentado a uno integral y humanista.

**Palabras clave:** Guerra Arancelaria, BRICS, Praxis Gerencial, Orden Multipolar.

TARIFF WAR (CHINA-UNITED STATES) BRICS AND LATIN AMERICA:  
MANAGEMENT PRACTICE IN A MULTIPOLAR ORDER

### Abstract

The research aims to analyze the redefinition of managerial praxis in Latin America in the context of the fracture of the unipolar order due to the Sino-US tariff war and the rise of the BRICS+. It is based on Dependency and World-Systems Theory. This article is part of the State, Management, and Society research line. It adopts an interpretive paradigm, seeking to understand the complexities and nuances of geopolitical interactions. The methodology follows a qualitative, descriptive approach, articulated with a documentary research design using the hermeneutic method. The results reveal that the tariff war between China and the United States is not an isolated event, but rather a symptom of a structural change in the world order. In the Venezuelan case, BRICS support has been vital, but its sustainability depends on internal structural reforms. It is concluded that this geopolitical situation demands an imperative redefinition of management practices in Latin America, moving from a fragmented model to a comprehensive and humanistic one.

**Keywords:** Tariff War, BRICS, Managerial Praxis, Multipolar Order.

<sup>3</sup> Lic. en Administración y Gestión Municipal de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. MSc. en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

## Introducción

La centuria en curso se define por una serie de interrupciones geoeconómicas y geopolíticas que están redefiniendo el entramado de las relaciones internacionales y el funcionamiento del sistema-mundo. La promesa de una globalización homogénea y unipolar, auspiciada por el Consenso de Washington y el paradigma neoliberal, ha dado paso a una era de proteccionismo, recrudescido el unilateralismo estratégico y creado una competencia por la hegemonía global de una complejidad sin precedentes.

En esta coyuntura, la confrontación arancelaria entre la República Popular China y los Estados Unidos de América trasciende su dimensión meramente comercial para revelarse como la manifestación sintomática de una pugna de poder más profunda, con implicaciones trascendentales para la arquitectura del orden multilateral y la estabilidad económica planetaria. Esta contienda no solo socava los cimientos institucionales que apuntalaron la globalización postguerra fría, sino que propicia la emergencia de nuevos actores y alianzas estratégicas.

De acuerdo a este panorama de reconfiguración sistémica, el advenimiento y la consolidación del grupo BRICS+ (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica sus principales miembros y los más recientemente anexados Egipto, Irán, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Etiopía) no constituyen un mero epifenómeno, sino que representan un actor de gravitante relevancia que, al propugnar la multipolaridad, ofrece un abanico de alternativas a las naciones de la periferia, particularmente las de América Latina.

La fractura del orden unipolar, evidenciada por la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos, y el consecuente ascenso del bloque BRICS+ como un actor geopolítico de contrapeso, generan un escenario complejo y dinámico que impacta significativamente en el contexto latinoamericano. Esta reconfiguración del sistema-mundo plantea interrogantes sobre la pertinencia de los modelos gerenciales tradicionales en la región para impulsar un desarrollo endógeno y sostenible, en este orden:

¿Cómo se da la resignificación de la praxis gerencial en América Latina en el contexto de la fractura del orden unipolar por la guerra arancelaria chino-estadounidense y el ascenso del BRICS+ como contrapeso geoestratégico?, ¿Cómo es la fisiología de la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos?, ¿Cuál

es el rol del grupo BRICS+ como articulador de un orden mundial multipolar?, ¿Cuál es la multidimensional de la coyuntura geopolítica actual en América Latina, con especial atención al caso venezolano?, ¿Cuáles son los elementos fundamentales para una redefinición de los paradigmas gerenciales en América Latina que permitan transitar hacia un modelo integral y humanista en el entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo?

En este orden, el propósito general del estudio es analizar la resignificación de la praxis gerencial en América Latina en el contexto de la fractura del orden unipolar por la guerra arancelaria chino-estadounidense y el ascenso del BRICS+ como contrapeso geoestratégico. Así mismo, los propósitos específicos de la investigación:

- Describir la fisiología de la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos.
- Determinar el rol del grupo BRICS+ como articulador de un orden mundial multipolar.
- Comprender la multidimensional de la coyuntura geopolítica actual en América Latina, con especial atención al caso venezolano.
- Identificar los elementos fundamentales para una redefinición de los paradigmas gerenciales en América Latina que permitan transitar hacia un modelo integral y humanista en el entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo.

El estudio se justifica por la necesidad de comprender críticamente la compleja coyuntura geoeconómica y geopolítica actual, marcada por la confrontación arancelaria entre China y Estados Unidos y el auge del BRICS+, y sus profundas implicaciones para América Latina. La fractura del orden unipolar y la emergencia de un mundo multipolar exigen una revisión de los enfoques tradicionales de la gestión empresarial en el subcontinente. Este análisis es de suma importancia para identificar los riesgos y oportunidades que esta reconfiguración sistémica presenta para la región.

En particular, la investigación busca ofrecer elementos para una resignificación de la praxis gerencial que permita a las organizaciones latinoamericanas navegar la incertidumbre del entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA, en adelante) y catalizar un desarrollo endógeno, sostenible e inclusivo. El estudio también se centra en el caso venezolano, cuya particular situación económica y política lo hace especialmente sensible a las dinámicas del nuevo orden mundial y al apoyo del bloque BRICS+. Finalmente, esta investigación se inscribe en la Línea de Investigación

Estado, Gerencia y Sociedad de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, contribuyendo al debate académico sobre la reconfiguración del sistema-mundo y su impacto en la región.

El estudio se adentra en el análisis crítico de la coyuntura, desglosando la fisiología de la guerra arancelaria, el rol de los BRICS como articuladores de un orden multipolar, el impacto multidimensional en América Latina, con una atención particular al caso venezolano y la consecuente imperatividad de una redefinición de los paradigmas gerenciales. Se expone la metodología empleada y los resultados del estudio, para finalmente presentar las reflexiones finales.

## **La Ruptura del Consenso Neoliberal y la Guerra Arancelaria como Expresión Geopolítica**

Las postrimerías del siglo XX y los albores del XXI fueron moldeados por el hegemónico consenso neoliberal, un constructo ideológico que entronizó la liberalización comercial, la desregulación de los mercados y la preeminencia del capital financiero. Este paradigma, sustentado en la Escuela de Chicago y las políticas de las instituciones de Bretton Woods, prometió una era de prosperidad global a través de la integración de mercados y la reducción de barreras comerciales. Sin embargo, su implementación, si bien catalizó el crecimiento en ciertas latitudes, simultáneamente exacerbó las desigualdades socioeconómicas y fragilizó a las economías periféricas, haciéndolas vulnerables a las convulsiones financieras globales y perpetuando la lógica de la acumulación por desposesión (Harvey, 2007).

La contienda arancelaria, iniciada en 2018 por la administración estadounidense contra China, representa la cristalización de una ruptura con este consenso. Esta confrontación trasciende la mera disputa comercial para inscribirse en una pugna geopolítica por la hegemonía global y el control de las cadenas de valor y tecnológicas del siglo XXI. Desde la perspectiva del *Estado Profundo* y la gran estrategia, la guerra arancelaria es la manifestación superficial de una lucha subyacente por la definición del orden mundial.

La disputa no se limita a las balanzas comerciales, sino que se extiende al dominio de las cadenas de suministro críticas, la seguridad de la información, la gobernanza de internet y la capacidad de proyectar poder blando a través de la infraestructura digital (Nye, 2004).

El control sobre tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el 5G, la biotecnología y la computación cuántica, se erige como el verdadero campo de batalla.

Los aranceles son meras tácticas en una estrategia mucho más amplia de dislocación del competidor y consolidación de la propia ventaja estructural. La erosión de la Organización Mundial del Comercio (OMC) no es un daño colateral, sino una consecuencia funcional de esta pugna, donde la primacía del poder duro busca imponerse sobre las reglas multilaterales.

Este vacío de gobernanza global no es casual, sino que propicia un terreno fértil para la ley del más fuerte, un retorno a lógicas de poder que evocan dinámicas anteriores al consenso liberal. La desconfianza mutua, la securitización de las cadenas de suministro y la retórica del desacoplamiento (*decoupling*) son indicativos de una reconfiguración estructural que busca una menor interdependencia estratégica en áreas críticas.

## **Las Teorías de la Dependencia, el Sistema-Mundo y la Guerra Arancelaria Actual**

En este panorama de reconfiguración sistémica, las Teorías de la Dependencia y el Sistema-Mundo, formuladas por pensadores latinoamericanos como Theotonio Dos Santos (1970) y el enfoque del sistema-mundo de Immanuel Wallerstein (1979), recuperan una pertinencia hermenéutica ineludible. Estas teorías, al subrayar la asimetría intrínseca de las relaciones económicas internacionales y la persistencia de patrones de explotación y dominación entre el centro y la periferia, ofrecen un marco analítico robusto para comprender la vulnerabilidad de las economías periféricas ante las decisiones y pugnas de las potencias centrales.

La actual coyuntura, lejos de invalidar estos enfoques, los valida como herramientas heurísticas para desentrañar las complejidades del capitalismo global en su fase actual. La guerra arancelaria no es un fenómeno aislado, sino una manifestación de la crisis estructural de un sistema-mundo capitalista en transición, donde la competencia por el excedente global se intensifica. América Latina, en su rol histórico de región periférica, se ve nuevamente expuesta a las fluctuaciones y los reacomodos de los centros de poder, lo que exige una reevaluación crítica de sus estrategias de desarrollo y de inserción en la economía mundial.

## Los BRICS: ¿Reforma del Sistema o Impulso a un Nuevo Orden Multipolar?

En este vórtice de crisis y reconfiguración, el grupo BRICS emerge como un actor de peso creciente. Conformado por economías de rápido crecimiento e influencia política ascendente, estos países se erigen como promotores de un orden mundial multipolar, desafiando la hegemonía occidental y planteando la posibilidad de un nuevo paradigma de desarrollo económico y cooperación.

Las iniciativas como el Nuevo Banco de Desarrollo (NBD, en adelante) y el Acuerdo de Reservas de Contingencia (ARC, en adelante) son emblemas de su búsqueda por fortalecer la autonomía financiera del Sur Global y mitigar su dependencia de las instituciones financieras occidentales, marcando una diferenciación en términos de condicionalidad y gobernanza (Pelfini y Fulquet, 2015). Mientras el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial imponen a menudo reformas estructurales vinculadas a la liberalización y la austeridad, el NBD se orienta a proyectos de infraestructura y desarrollo sostenible con menor injerencia en políticas internas, buscando alternativas al modelo tradicional.

No obstante, la naturaleza intrínseca del proyecto BRICS+ suscita un debate epistémico fundamental: representan una fuerza reformista que busca una mayor inclusión y voz dentro del sistema internacional existente, o son una fuerza disruptiva que aspira a una transformación estructural de las relaciones de poder global, desmantelando la unipolaridad (Dussel, 2019).

Las tensiones internas, como la competencia geopolítica entre China e India, las divergencias en sus modelos de desarrollo económico, o las distintas relaciones de cada miembro con las potencias occidentales, pueden limitar su cohesión y su capacidad para articular una visión unívoca y efectiva de un orden mundial alternativo. Su apuesta por la multipolaridad y la cooperación Sur-Sur puede, paradójicamente, reproducir ciertas dinámicas de dependencia si las naciones receptoras, como las latinoamericanas, no desarrollan mecanismos endógenos de valor agregado y transferencia tecnológica efectiva.

### **Guerra Arancelaria y el Ascenso de los BRICS+ en América Latina**

La guerra arancelaria y la irrupción de los BRICS+ configuran un dilema estratégico para América Latina, que se manifiesta en diversas dimensiones:

- **Riesgos Económicos:** La región padece los riesgos de una desaceleración económica global inducida por las tensiones comerciales, la volatilidad de los precios de las materias primas y la potencial contracción de los flujos de inversión directa. La reducción de la demanda global, incluida la de los propios BRICS+, podría impactar negativamente en los volúmenes y precios de las exportaciones latinoamericanas, predominantemente *commodities*.
- **Oportunidades de Diversificación:** La influencia creciente de los BRICS+, particularmente de China y, en menor medida, de Rusia e India, abre nuevas avenidas para la diversificación de las relaciones comerciales y financieras, mitigando la histórica dependencia de Estados Unidos y Europa. Esto ofrece nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo y mercados para las exportaciones latinoamericanas (González, 2017). El crecimiento del comercio Sur-Sur ha reconfigurado los flujos económicos, con los BRICS+ consolidándose como destinos significativos para las exportaciones latinoamericanas, principalmente de materias primas.
- **Inversión y Desarrollo:** La inversión de los BRICS+ se ha enfocado en sectores estratégicos como la energía, la minería y la infraestructura. Si bien esto puede generar empleo y mejorar la conectividad, también plantea desafíos en términos de sostenibilidad ambiental, el incremento del endeudamiento y la imperiosa necesidad de una genuina transferencia de tecnología y conocimiento que fomente la diversificación productiva y no la *reprimarización* de las economías.
- **Monedas y Sistema Financiero:** Los BRICS+ han explorado alternativas al dólar estadounidense en el comercio y las finanzas internacionales, promoviendo el uso de monedas locales en el intercambio comercial y el fortalecimiento de sus propios mecanismos financieros (Salazar, 2020). Esto podría ofrecer a las economías latinoamericanas oportunidades para diversificar sus reservas y reducir su vulnerabilidad a las políticas monetarias de las potencias occidentales, aunque aún es un proceso incipiente.
- **Geopolítica Regional:** El Atlántico Sur emerge como un espacio geopolítico de creciente relevancia, donde naciones como Brasil, Sudáfrica y Argentina buscan fortalecer su cooperación y articular una agenda común frente a los desafíos y oportunidades del nuevo orden global. La posibilidad de impulsar el comercio Sur-Sur y la cooperación en desarrollo en esta región es un vector clave para la construcción de la multipolaridad y una mayor autonomía estratégica de América Latina.

Un riesgo crítico, tal como lo advierte Dussel (2019), es la potencial *reprimarización* de las economías latinoamericanas en su relación con China y otros BRICS+. Si la región se circunscribe a la exportación de materias primas sin lograr una significativa transferencia de tecnología o el desarrollo de cadenas de valor añadido, se perpetuará un modelo de dependencia que históricamente ha constreñido su desarrollo. La capacidad de negociación de los países latinoamericanos es crucial para asegurar inversiones que impulsen la industrialización, la innovación y la diversificación de sus economías, trascendiendo el mero extractivismo.

## **El Caso Paradigmático de Venezuela: Resiliencia, Dependencia y la Urgencia de la Transformación Estructural**

El caso venezolano, inmerso en una profunda y compleja crisis económica, política y social, y sometido a un régimen de severas sanciones económicas internacionales, ilustra de manera paradigmática la búsqueda de apoyo en los BRICS+. La relación con China y Rusia, en particular, ha representado un *salvavidas* financiero, comercial y político, mitigando parcialmente el impacto del aislamiento y la drástica caída de la producción petrolera.

China, a través de una serie de préstamos vinculados a proyectos de infraestructura y acuerdos energéticos, se ha erigido en uno de los principales acreedores y socios comerciales de Venezuela, aportando un financiamiento estimado en miles de millones de dólares que han sido cruciales para la operatividad del Estado y la importación de bienes (Montano, 2019). Rusia, por su parte, ha brindado un apoyo significativo en el sector de defensa, así como en relaciones comerciales y financieras relacionadas con la industria petrolera, incluyendo la venta de crudo y el refinanciamiento de deuda.

No obstante, esta relación, si bien crucial en el corto plazo para la supervivencia local, no es una panacea para los problemas estructurales venezolanos. La persistente dependencia de las exportaciones petroleras (que ha concentrado la economía en un solo producto), la ausencia de una diversificación productiva real, la debilidad institucional crónica, la inestabilidad política endémica y la corrupción sistémica limitan la sostenibilidad y el verdadero impacto de estas relaciones a largo plazo.

La condicionalidad de los préstamos chinos y rusos, a menudo atados a recursos naturales o a la participación directa en proyectos estratégicos, suscita

legítimas preocupaciones sobre la soberanía y la autonomía del país, planteando el riesgo de nuevas formas de dependencia que replican los patrones históricos de extractivismo y subdesarrollo.

Además, las aprensiones sobre la sostenibilidad ambiental de algunos proyectos financiados por los BRICS+ en sectores extractivos plantean interrogantes serios sobre el modelo de desarrollo que se promueve y la capacidad del Estado venezolano para gestionar estos impactos. En este contexto, la relación de Venezuela con los BRICS+ es un arma de doble filo: una oportunidad para aliviar la presión externa y buscar alternativas a la hegemonía occidental, pero simultáneamente un desafío que exige abordar las disfuncionalidades endógenas y promover un modelo de desarrollo diversificado, sostenible y con valor agregado, que reduzca la vulnerabilidad y fortalezca la resiliencia del país. Sin una profunda transformación interna, el apoyo de los BRICS+ podría, en el peor de los casos, simplemente perpetuar los mismos patrones de dependencia.

## **Resignificación de la Praxis Gerencial en un Entorno VICA Latinoamericano**

La guerra arancelaria y la irrupción de los BRICS+ proyectan un entorno VICA que exige una reconfiguración radical de los paradigmas gerenciales tradicionales. Esta *resignificación de la teoría y praxis gerencial* se torna indispensable, especialmente en el contexto latinoamericano, donde las asimetrías históricas se magnifican en la interacción con las potencias globales. Para los gerentes latinoamericanos, esto implica la adopción de un modelo de gestión estratégico, resiliente y humanista, capaz de navegar la complejidad y la incertidumbre.

Por otro lado, la adaptabilidad al cambio constante se convierte en una capacidad organizacional cardinal. Esto demanda el desarrollo de una agilidad estratégica que permita a las organizaciones no solo reaccionar a las disrupciones, sino anticiparlas y construir la resiliencia sistémica necesaria para absorber los impactos externos. La toma de decisiones en la incertidumbre exige una gestión proactiva del riesgo y la formulación de estrategias basadas en escenarios, donde la flexibilidad y la revisión continua de paradigmas sean la norma, y no la excepción.

Resulta imperativo transitar hacia *enfoques transcomplejos* (Lanz, 1975) que permitan aprehender la interconexión multidimensional de factores económicos, políticos, sociales y culturales a nivel global y su impacto en las organizaciones locales.

Esto trasciende una visión puramente economicista de la gerencia para integrar una comprensión holística del sistema-mundo, reconociendo la interdependencia entre lo local y lo global. Los gerentes deben poseer una aguda conciencia de las condiciones del entorno local, evitando la importación acrítica de modelos foráneos sin considerar la praxis y las particularidades autóctonas, promoviendo en su lugar la innovación y la adaptación contextualmente relevante.

El fomento de la *innovación* y la *creatividad* se vuelve crucial para la superación de la dependencia estructural. Esto implica la búsqueda constante de *nuevos argumentos* y nuevos escenarios para el desarrollo organizacional, que permitan la creación de valor añadido y la diversificación productiva. Esta capacidad de innovación se complementa con el fortalecimiento de las habilidades de *negociación* y una comprensión profunda de las dinámicas de poder en el nuevo orden mundial, como lo plantea el *Príncipe Moderno* de Simón (2018). La maleabilidad y adaptabilidad en el liderazgo, junto con una gestión responsable del poder, son cruciales para el éxito en un entorno multipolar.

En más, esta resignificación implica el abandono de una *gerencia fragmentada* —que se enfoca en silos y visiones parciales— en post de una *gerencia integral*, donde el *ser humano sea la clave para su desarrollo* y la organización se conciba como un sistema vivo y adaptativo. Un enfoque humanista, cimentado en la valoración del *talento humano* y la armonía del clima organizacional, se convierte en un imperativo para una genuina *transformación social*. La gerencia no puede ser entendida meramente como una actividad económica orientada a la maximización de beneficios, sino como una fuerza motriz para el desarrollo y la *transformación social* de la región, contribuyendo a la construcción de sociedades más justas y equitativas frente a los desafíos impuestos por la geopolítica global.

## Metodología

La sección metodológica de esta investigación se centra en las unidades de estudio, su selección y la fundamentación del paradigma, enfoque, tipo, nivel, diseño y método de análisis, con una especial atención a la perspectiva de autores latinoamericanos. Las unidades de estudio comprenden, en primer lugar, el grupo de naciones BRICS+ (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, Egipto, Irán, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Etiopía), reconocido por su creciente influencia geopolítica y económica y su propuesta de un orden mundial multipolar.

En segundo lugar, se consideran los países de América Latina, con un énfasis particular en el caso de Venezuela, en su rol de receptores y actores dentro de las dinámicas del emergente orden global. La selección de estas unidades se realiza de manera intencional o por criterio, dada la relevancia del BRICS+ en el escenario global, la condición de América Latina como región periférica susceptible a las transformaciones del orden mundial, y la singular situación de Venezuela como caso de estudio específico con un acercamiento al bloque BRICS+.

El paradigma en el que fundamenta esta investigación es el interpretativo, el cual según Martínez (citado por Beltrán y Ortiz 2020) parte de la premisa de que la complejidad inherente a la comprensión de la realidad social, este paradigma favorece la interpretación del fenómeno social desde la perspectiva de la construcción individual y colectiva, mediante la apropiación que los actores sociales realizan de su entorno, reconociendo así la naturaleza epistemológica cualitativa que supone la captura de las experiencias, significados y contextualizaciones propias de los sujetos. (p.9)

Este paradigma facilita el análisis de las estructuras de poder y las desigualdades inherentes al sistema mundial, así como las posibilidades de cambio y la emergencia de actores como el BRICS+. Se busca comprender las complejidades y los significados de las interacciones geopolíticas desde la perspectiva de los actores involucrados, en línea con los planteamientos de Escobar (2005) en sus estudios sobre la construcción social de la realidad en América Latina.

El enfoque metodológico adoptado es el cualitativo, el cual, siguiendo las directrices de De Alba (1991), se centra en la comprensión profunda de los fenómenos sociales en sus contextos naturales, priorizando la interpretación de significados sobre la medición numérica. Este enfoque se considera idóneo para analizar la complejidad de las relaciones geopolíticas y económicas internacionales y las interpretaciones que los actores involucrados tienen de ellas.

El tipo de la investigación es descriptivo que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), busca detallar las propiedades y características de los fenómenos tal cual como se presenta.

En este estudio, se describe la fisiología de la guerra arancelaria y el rol del BRICS+, al tiempo que se analiza su incidencia en América Latina y se proponen elementos para la resignificación de la praxis gerencial.

El diseño de investigación empleado es documental, definido por Sabino (1992), como aquel que se basa en la revisión y el análisis de materiales escritos o audiovisuales existentes. En este estudio, se recurre a documentos oficiales relevantes para el análisis de la confrontación arancelaria entre China y Estados Unidos, informes de organismos internacionales, artículos académicos y análisis de expertos para comprender los fenómenos estudiados.

El método utilizado es el hermenéutico el cual se sustenta en principios dialécticos y en la construcción discursiva como instrumentos para la comprensión y el análisis crítico de los fenómenos del mundo. Al respecto, Gadamer (2022) señala que la hermenéutica “propone una forma de acceder a los conocimientos y transformarlos”, subrayando su carácter transformador y enriquecedor en el proceso de interpretación.

La justificación integral de esta metodología radica en la naturaleza compleja y multifactorial de los fenómenos geopolíticos y económicos estudiados, donde la perspectiva crítica social y el enfoque cualitativo permiten una comprensión profunda y contextualizada desde la realidad latinoamericana.

## **Resultados y discusión**

Considerando la estructura metodológica de la investigación documental y el análisis de contenido de fuentes secundarias, los resultados obtenidos se presentan en correspondencia con los propósitos planteados:

El análisis revela que la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos no es un evento aislado, sino un síntoma de un cambio estructural en el orden mundial. Las políticas proteccionistas y el unilateralismo estratégico, evidenciados en la imposición de aranceles, han socavado los principios de la globalización neoliberal y debilitado las instituciones multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Se observa una aceleración en la búsqueda de acuerdos bilaterales y regionales, así como una creciente desconfianza en el sistema liderado tradicionalmente por Occidente.

Se evidencia que el bloque BRICS+, con sus recientes incorporaciones, se está consolidando como un actor geopolítico y económico de creciente influencia. Los países miembros buscan alternativas a las instituciones financieras internacionales tradicionales y promueven una agenda de multipolaridad, abogando por una mayor

representación de las economías emergentes en la gobernanza global. Se identifica una intensificación de la cooperación Sur-Sur, con iniciativas en áreas como la banca de desarrollo, la tecnología y la seguridad.

La reconfiguración del orden mundial tiene una incidencia significativa y heterogénea en América Latina. Por un lado, la región experimenta una diversificación de sus socios comerciales y financieros, con un aumento del comercio y la inversión proveniente de los países BRICS+, especialmente China. Por otro lado, se identifican riesgos asociados a la *reprimarización* de las economías latinoamericanas, dependientes en gran medida de la exportación de materias primas, y a la profundización de ciertas dependencias económicas y tecnológicas. La volatilidad de los precios de los *commodities* y las tensiones geopolíticas globales representan desafíos adicionales para la estabilidad y el desarrollo de la región.

Venezuela ha encontrado en el bloque BRICS+, particularmente en Rusia y China, un apoyo político y económico crucial en un contexto de fuerte presión externa y sanciones internacionales. La cooperación en áreas como la energía, la financiación y la infraestructura ha permitido al gobierno venezolano mitigar algunos de los efectos de las sanciones. Sin embargo, el análisis también revela que esta dependencia del apoyo externo, sin reformas estructurales internas profundas, conlleva el riesgo de una nueva forma de dependencia y limita la capacidad de Venezuela para lograr un desarrollo endógeno y sostenible a largo plazo.

Los resultados revelan una creciente conciencia sobre la necesidad de una profunda resignificación de la praxis gerencial en la región. Se identifica la urgencia de adoptar enfoques gerenciales más estratégicos, adaptativos, innovadores y contextualizados, que consideren las dinámicas de poder global y prioricen el desarrollo sostenible, inclusivo y con soberanía económica. La formación de líderes con una visión geopolítica, la promoción de la innovación tecnológica local, el fortalecimiento de la colaboración público-privada y la adopción de principios de gestión humanista emergen como elementos clave para esta resignificación.

## **A modo de reflexiones finales**

La guerra arancelaria entre China y Estados Unidos es el reflejo de un cambio estructural en el orden mundial, caracterizado por una mayor adopción de políticas proteccionistas y estrategias unilaterales. Estas dinámicas han erosionado los principios fundamentales de la globalización neoliberal.

El bloque BRICS+ ha experimentado un proceso de consolidación como actor de significativa influencia en los ámbitos geopolítico y económico. Los países que integran este bloque buscan establecer una alternativa, promoviendo una agenda que favorece la multipolaridad y la mayor participación de las economías emergentes en la gobernanza global.

La reconfiguración del orden mundial ha tenido efectos de carácter heterogéneo en América Latina, promoviendo una diversificación de sus relaciones comerciales y financieras, especialmente con los países del bloque BRICS+ y, en particular, con China.

Venezuela ha establecido una relación de apoyo estratégico con los miembros del bloque BRICS+, en particular con Rusia y China, que ha sido determinante para contrarrestar las presiones externas y las sanciones internacionales.

Los modelos de gestión tradicionales, a menudo inspirados en contextos de unipolaridad y globalización neoliberal, resultan insuficientes para enfrentar la complejidad y la incertidumbre del actual entorno multipolar y VICA, por ende, la coyuntura geopolítica exige una imperativa resignificación de la praxis gerencial en Latinoamérica, transitando de un modelo fragmentado a uno integral y humanista.

## Referencias

- Beltrán, S. y Ortiz, J. (2020). *Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e064. Recuperado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000200164&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000200164&script=sci_arttext)
- De Alba, A. (1991). *Evaluación Curricular. Conformación Conceptual del Campo*. D. F., México: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades Centro de Estudios sobre la Universidad.
- Dos Santos, T. (1970). *La estructura de la dependencia: Ensayo de interpretación teórica*. Santiago, Chile: Centro de Estudios Socio-Económicos, Universidad de Chile.
- Dussel, E. (2019). *BRICS y América Latina: Interacciones complejas para la transformación financiera*. *Revista de Economía Mundial*, (52), 127-143.
- Escobar, A. (2005). *Más allá del Tercer Mundo: Globalización y Diferencia*. Bogotá, Colombia: ICANH.

- Gadamer, H. (2022). *Hermenéutica, Estética e Historia*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- González, H. (2017). *Las relaciones económicas de los BRICS en América Latina: Implicancias para Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Harvey, D. (2007). *Neoliberalism as creative destruction*. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 610(1), 21-44.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Lanz, R. (1975). *Dialéctica de la ideología*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Publicaciones.
- Montano, J. (2019). *El papel de China en la transformación financiera de América Latina: Una mirada desde los BRICS*. Ciudad de México, México: Siglo XXI Editores.
- Nye, J. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. Nueva York, EE.UU.: Public Affairs.
- Pelfini, A. y Fulquet, G. (2015). *Los BRICS en la construcción de la multipolaridad: ¿Reforma o Adaptación? En Los BRICS y el nuevo orden mundial: Desafíos para la agenda de los movimientos sociales*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Salazar, J. (2020). *El impacto de los BRICS en la reconfiguración de la arquitectura financiera global: El caso de América Latina*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Simón, P. (2018). *El Príncipe Moderno: Democracia, Política y Poder*. Barcelona, España: Penguin Random House.
- Wallerstein, I. (1979). *The capitalist world-economy*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

## ESPIRITUALIDAD COMO SENTIDO DE VIDA ORGANIZACIONAL. MIRADA CRÍTICA HACIA LA SOCIEDAD TRANSCOMPLEJA

José Gregorio Fonseca<sup>4</sup>

Universidad Nacional Experimental  
Politécnica de la Fuerza Armada Nacional  
UNEFA, Núcleo Lara  
licjoseuft@gmail.com

### Resumen

El artículo tiene como propósito comprender la espiritualidad como sentido de vida en las organizaciones transcomplejas, desde una perspectiva crítica de la sociedad, caracterizada por factores multidisciplinarios, multidimensionales e interconexiones en todos los ámbitos de la realidad social. Se tomó como referencia teórica los postulados de Maturana (1976). El estudio se enmarca en la Línea de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA, en adelante) Estado, Gerencia y Sociedad. La investigación se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, metodológicamente con un enfoque cualitativo, tipo de investigación analítica y diseño de investigación de campo, empleando el método hermenéutico. Como técnica e instrumentos de recolección de datos, se empleó la entrevista en profundidad a tres (3) informantes clave. Entre los hallazgos resalta que la espiritualidad desde la mirada de los actores se circunscribe a la religiosidad, tranquilidad, paz interior y sentimientos de ser superior. Se concluye que la organización transcompleja permite entender la espiritualidad como sentido de vida no solo como experiencia individual, sino como fenómeno emergente que se constituye entre prácticas, narrativas, redes y estructuras.

**Palabras clave:** Espiritualidad, Organización, Sociedades Transcomplejas

SPIRITUALITY AS A SENSE OF ORGANIZATIONAL LIFE. A CRITICAL LOOK AT  
TRANSCOMPLEX SOCIETY

### Abstract

This article aims to understand spirituality as a sense of purpose in transcomplex organizations, from a critical perspective of society characterized by multidisciplinary, multidimensional factors and interconnections across all spheres of social reality. The theoretical framework is based on the postulates of Maturana (1976). This study falls within the State, Management, and Society Research Line of the National Experimental Polytechnic University of the National Armed Forces (UNEFA). The research was conducted under the interpretive paradigm, methodologically with a qualitative approach, analytical research type, and field research design, employing the hermeneutic method. The data collection technique and instrument used was in-depth interviews with three (3) key informants. Among the findings, it is noteworthy that spirituality, from the perspective of the actors, is limited to religiosity, tranquility, inner peace, and feelings of a higher self. It is concluded that the transcomplex organization allows us to understand spirituality as a sense of life not only as an individual experience, but also as an emergent phenomenon constituted through practices, narratives, networks, and structures.

**.Keywords:** Spirituality, Organization, Transcomplex Societies

<sup>4</sup> T.S.U. del Tecnológico Antonio José de Sucre. Lic. en Relaciones Industriales y MSc. en Gerencia Empresarial de la Universidad Fermín Toro. MSc. en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas (UNEFA). Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

## Introducción

Hablar de la espiritualidad siempre se ha visto desde una perspectiva de desasosiego en la academia, esto motivado a las diferentes configuraciones que la misma palabra conlleva en su conceptualización. Continuamente se ha enfocado desde la ontogénesis en el aspecto de la religión, entre la culturización y personalidad. No obstante, con el tiempo se le han dado otras orientaciones con un plano racional. Con esto significo, que esta dimensión humana no simboliza solamente religiosidad. Es una evolución humanística desde la cultura, los valores, la ética, y la forma de interrelacionarse.

Desde estas transformaciones sociales, la palabra espiritualidad se ha posicionado en lo más inmaculado del ser, es decir, en un orden esencial para la humanidad, debido a que se trata de una cualidad única. En otro punto de vista conceptual, en lo etimológico, proviene del latín *spiritualista* y este se deriva de *spiritus* que significa originalmente "soplo" o "aliento vital", entendiendo epistemológicamente de esta manera que se interpreta como la energía que anima al cuerpo o da vida a este (Braun, 2017, p. 86).

Por consiguiente, solo hablaré de la espiritualidad humanista desde un sentido de vida en las organizaciones, es decir, los valores, el reconocimiento al otro como persona y trabajador, con un sentido de humanizar los sistemas y procesos que coexisten en las organizaciones. Desde esta óptica vislumbro una definición del ser humano desde su esencia, relacionando el concepto espiritual con el entorno, la sociedad y la forma de relacionarse, es decir, su intersubjetividad para dar desde mi ontología un aporte crítico coadyuvado con los legados de los autores sociales teóricos a una sociedad contemporánea que por sus vicisitudes de la realidad son más complejas.

Desde la dimensión teleológica de la investigación, se plantean las siguientes interrogantes ¿Cómo se percibe la espiritualidad como sentido de vida en las organizaciones transcomplejas? ¿Cuál es la perspectiva de los gerentes sobre la espiritualidad como sentido de vida en la organización? y ¿Cuál es la naturaleza de las orientaciones en políticas educativas para las organizaciones transcomplejas?; dando paso a los propósitos de la investigación, el primero de orden general: Comprender la espiritualidad como sentido de vida en las organizaciones transcomplejas, y los siguientes de orden específicos a saber: Explorar la perspectiva de los actores sociales sobre la espiritualidad como sentido de vida en la organización; e Identificar

la naturaleza de las orientaciones en políticas educativas para las organizaciones transcomplejas.

La investigación se justifica desde el ámbito social por comprender al ser humano desde la gerencia para emprender estrategias de valor humanitario. Así como académico, en la interpretar los diferentes estudios comportamentales del ser humano para próximas generaciones científicas. A nivel organizacional fomenta el diálogo como factor intersubjetivo en la toma de decisiones, la creatividad e innovación de los procesos productivos contribuyendo al éxito empresarial.

El estudio se enmarca pertinentemente en la línea de investigación Estado, Gerencia y Sociedad (ESGESO, en adelante) de la UNEFA, ya que aborda la intersección de elementos de la cotidianidad para la comprensión de las dinámicas organizacionales contemporáneas y su impacto en la sociedad.

En este sentido, en el estudio se presentan los siguientes segmentos: en primer lugar, el prolegómeno de la espiritualidad como sentido de vida organizacional; en el segundo segmento, una mirada crítica a la sociedad transcompleja, y como tercer segmento se presentan los hallazgos del fenómeno estudiado.

### **Espiritualidad como Sentido de Vida Organizacional**

Estamos viviendo un período histórico donde la humanidad se perfila en un contexto lleno de incertidumbre, los procesos de la cotidianidad son efervescentes en una compleja globalización, esto, lleva a que la sociedad se vea inmersa en crisis de fundamentos en el pensamiento de sus actores, de razonamientos que genera transformaciones, decadencias y renacimientos desasosiegos al ser humano. Sin embargo, el hombre ha demostrado ser capaz de coexistir a través de estas vicisitudes existenciales.

Quiero decir, entonces, que el ser humano, hace todo a lo que esté a su alcance para satisfacerse y coexistir en sociedad. Maturana y Varela (1973), ambos biólogos, estudiaron los seres vivos como sistemas de autogeneración, de tal manera que muestran en su teoría la siguiente premisa: "estos sistemas autopoieticos de orden superior se realizan a través de la realización de la autopoiesis de sus componentes" (p. 19). En esta teoría, se refiere a la autogeneración y autosuficiencia de los sistemas, autopoietica, corresponden a un término directamente biológico, se da a entender que los organismos como sistemas vivos son capaces de organizarse

para dar sentido al mundo en la medida en que se relacionan con él. No son sistemas simplemente en respuesta de la suma de sus partes, sino que son sistemas complejos, autoorganizados, autogenerados, con autonomía que nos mantienen una identidad única.

Por otro lado, para deducir mejor la interrelación del ser humano con el entorno para organizarse, me fundamento en Heidegger (1927), con su ser ahí, o el *Dasein*, lo que se hace necesario, puesto que él explora la condición humana, comprendemos y experimentamos el mundo que nos rodea con nuestro mundo interior. Para este autor, se mantiene en un análisis de mismidad, que significa la condición de ser uno mismo, para poder cuidar al otro como actores principales de una sociedad, de manera tácita su comprensión del ser, de los entes, de los otros *Dasein* y de sí mismo; su representación prospectiva, su expedición constituye en el trato con los entes para dar solución a sus propios problemas

Con estas posturas manifestadas por Maturana y Varela (op.cit.); y, Heidegger (op.cit.) convergen en una complementariedad, aunque se dieron en tiempos distintos, son epítome de la misma visión a la comprensión del ser humano. Se considera esta colaboración epistemológica, un prefacio a la espiritualidad como sentido de vida en las organizaciones. Por consiguiente, en primer lugar, atisbo al hombre, capaz de organizarse para autogenerarse y su propósito de constituirse en actor principal de la sociedad, como sistema autopoietico que es; y, en segundo lugar, todos los sistemas mantienen la propiedad entrópica, capaz de prevalecer el desorden o el caos ante el orden. El ser humano no escapa de esta característica como parte fundamental del sistema social.

Al respecto, la espiritualidad en las organizaciones se recalca desde las acciones humanas, que se da a través del lenguaje, la corporeidad, y la emocionalidad. Son tres factores propios e intrínsecos de la persona. Es un fenómeno humano, para los humanos que según Villegas (2019), lo cataloga "en el conocimiento y descubrimiento de la esencia del yo humano y en el desarrollo de la consciencia del yo, que únicamente puede adquirirse mediante la transformación del hombre en órgano de conocimiento superior" (p. 10).

Al respecto, esta connotación, conlleva a que el individuo debe conocerse a sí mismo, es autocomprenderse y autodescubrirse desde el pensamiento y la consciencia para concebir una exploración hacia el desarrollo integral personal en busca de trascender hacia algo superior.

Con lo anterior se destaca que esta consciencia de la persona, se distingue el bien y el amor hacia el otro. Estas actitudes emocionales de lenguaje permeada sobre las disposiciones corporales lo cual reflejan así el estado físico y anímico de la persona como sistema integral, concibiendo de esta manera, a las emociones, pensamientos y la personalidad en elementos fundamentales de las experiencias humanas que se entrelazan entre sí para definir la exterioridad de este ser.

Otro punto de vista se vislumbra desde el pensamiento de Levinas (2012), en relación con lo interior y lo exterior del ser, el yo y el *mundo*, también hace énfasis en la comprensión de las experiencias, a modo, lo que expreso desde mi interior lo reflejo en lo exterior, es la representación construida de una realidad que se convierten en los valores espirituales. Esta condición es lo que se irradia a través de las emociones, el lenguaje, de pensamientos, de razonamientos lógicos que el otro y el mundo demanda, hacen responsable dando identidad al yo. Lo anterior hace relevante lo conceptual de la espiritualidad como sentido de vida en las organizaciones. Es notorio, el reconocimiento del otro como mundo, con perspectiva de ética laboral, la interioridad, elementos importantes de la persona que impregna, así, con sus actitudes, acciones y sus emociones, a un equipo de trabajo y al resto de la sociedad que se interrelacionan para coexistir.

Desde este andamiaje ontoespistémico, la espiritualidad se hace un propósito de vida. Maturana (1996), fundamenta esta comprensión dimensional, al referir "somos biológicamente el espacio psíquico y espiritual en que vivimos, ya sea como miembros de una cultura o como resultado de nuestro vivir individual..." (p. 198). En este particular, el autor hace referencia en lo psíquico y espiritual; nos habla de la mente, y al referirse a lo espiritual nos habla de una energía que aviva nuestro cuerpo, es decir, binomio mente cuerpo que solapan en nuestras actitudes, nuestro accionar frente a la sociedad a través de comportamientos como seres sociales.

Se tiene que el fenómeno espiritual es un modo de vivir, una cierta dinámica de relación que abarca las distintas dimensiones del vivir humano. La idea en que los seres humanos somos en cierto modo víctima de lo que sucede en el entorno por las fuerzas evolutivas de la materia (cuerpo), en interrelación con la conciencia (mente). Así mismo, se refiere a que lo espiritual es algo de la mente, es lo pensado por el individuo, es vivir la experiencia de lo bueno, a que una experiencia de esas clases tiene consecuencias en todas las dimensiones del hacer, de relacionarse y por eso la espiritualidad transforma el quehacer del humano.

En consideración a esto, Maturana (1996), cataloga a la espiritualidad del ser humano como una cualidad propia y tiene que ver cómo se relaciona, cómo actúa a pesar de las circunstancias que el entorno le ofrece, y algo muy importante que impacta sobre esa esencia de la persona son las bases culturales, en el contexto donde se desarrolló y en el cual vive.

Por su parte, Frankl (2022), deja el siguiente legado: "De lo que se trata es que aprendamos a ver lo humano en el ser humano y de que no nos olvidemos de verlo". (p. 13), en esta premisa, ver al otro ser humano es un acto espiritual, la biblia consagra en un pasaje "amarás a tu prójimo como a ti mismo" (Mateo 22, 39:40). Reconociendo la diversidad como valor humano, y como alteridad u otredad. Y es que, la espiritualidad está nominalmente enfocada en el amor, en el respeto, la ética y la moral, en los valores humanos discriminados en subjetivos y universales, como la fe, la compasión, el perdón, la gratitud, la paz interior, entre otros.

### **Una Mirada Crítica hacia la Sociedad Transcompleja**

En este devenir investigativo, se realiza una revisión de algunos autores acreditados en la historia han sido críticos en sus pensamientos para alcanzar el conocimiento. Cuestionarse es un método que tiene el ser humano, para comprender la realidad vivida.

Desde este contexto, Foucault (1976), crítica a la evolución del conocimiento, donde en partes de este existe negación de los valores universales al oponerse al existencialismo. En este entendido, afirma Foucault (op.cit.) "La figura del hombre se disuelve en la literatura contemporánea, se anuncia, inevitablemente, una nueva forma de pensamiento y de saber" (p. 33). En este particular, investigando sobre los avances tecnológicos con cambios totalmente disruptivos, destaca el hecho que esta era del conocimiento ha fomentado que el individuo pensante busque nuevas formas de pensar; la discriminación generacional es parte de este resultado, las nuevas generaciones ahora son totalmente digitales, pero esta digitalización en todos los sistemas se presenta con vacíos que influyen en el individuo, la dependencia ha afectado la socialización y el pensamiento crítico.

En consecuencia, se pudiera interpretar el uso de estos conocimientos y evoluciones en la destrucción de la humanidad a través del poder mal habido y comprendido, el uso de armas biológicas, armas atómicas, cambio climático, así como también, la proliferación de sistemas de mercados que obedecen directamente

a la ganancias, todo parece significar que el fin justifica los medios, la experiencia de los progresos del avance de las ciencias inculcó que en este proceso prevalezca el bien, pero la realidad es otra. Las organizaciones gubernamentales y privadas piensan en un fin último, utilizar todos los medios necesarios para mantener el poder.

En esta perspectiva, el poder como abuso no se justifica para deslucir al ser humano, Foucault (1989), en su crítica del dominio, manifiesta que el poder y el conocimiento son una fuente de superioridad de la sociedad, en tal sentido, se hace imperante conocer que, "Para el poder, el secreto no pertenece al orden del abuso; es indispensable para su funcionamiento. Y no solo porque lo impone a quienes somete, sino porque también a estos les resulta igualmente indispensable..." (p.105).

Cabe mencionar, que se justifica de alguna manera el uso del poder como forma de dominación, aquí es preciso tomar toda la atención para que este poder sea bien distribuido, de manera que encaje con las necesidades de las sociedades, una manera justa, democrática y todos los principios fundamentales de una sociedad moderna.

Del mismo modo, Braidotti (2019), deja entendido en su razonamiento que las sociedades están en riesgo permanente, todo evoluciona a un ritmo vertiginoso, cuestionando más a la existencia del hombre o el fin del mismo, en este orden argumenta: "la ciencia a la luz de los desarrollos contemporáneos, tales como las sofisticadas formas de investigación interdisciplinaria que han emergido en los campos de la biotecnología, las ciencias neurales, investigación ambiental y del cambio climático y tecnologías de la Información y la Comunicación" (p. 1). Estas intervenciones científicas interdisciplinarias han ocasionado cambios rápidos que afectan la concepción de lo humano y la evolución humana.

Con la entrada apresurada de la era tecnológica, desde el avasallante uso y evolución de la inteligencia artificial, cada día el ser humano queda de lado. Quienes son meritorios del poder y el conocimiento incorrectamente concebido están desviando a la humanidad a una destrucción masiva que se hace vidente en la inconsciencia de quienes tienen ese poder para ocasionar desigualdad, explotación laboral, dañar el ambiente y la transculturización, olvidando la naturaleza del ser humano. Cabe acuñar, desde esta visión antítesis, una perspectiva emergente de la consolidación de la praxis espiritual como tesis en los procesos de la vida organizacional.

En connotación a lo anterior, existe una política anti antropocéntrica, específicamente en los sistemas de gobiernos que dominan al mundo, hablo del capitalismo abusivo, donde el hombre tiene una postura impuesta por grupos de poder de ser parte de la mercancía, mejor dicho, del sistema mercantil, mirado desde el siglo XVI. Braidotti (2019) lo afirma: "La economía global es post-antropocéntrica, puesto que finalmente unifica todas las especies bajo el imperativo del mercado y sus excesos amenazan la sostenibilidad total de nuestro planeta" (p.13). Desde este pensamiento, el ser humano ha dejado al ser el centro del universo, ahora se visiona desde la tecnología, los sistemas digitales y en muchos casos con riesgos de perder ese valor esencial, el propósito de vida.

La relación entre estas ideas epistemológicas antes descritas, por los legados de Foucault (1989) y de Braidotti (2019) confluye en la crítica a las sociedades transcomplejas. Dejando entrever la contextualización de la naturaleza del ser humano sumergido en la evolución de la sociedad, esto nos invita a la identidad y el propósito de vida, con una amplia crítica al consumismo, al hedonismo y a la ambición. A saber, la constante evolución del conocimiento ha permeado la consciencia humana, específicamente en la connotación que ha tenido la espiritualidad dentro de las organizaciones.

Por ello, esta cualidad esencial como estrategia en el enfoque laboral, centraliza al ser humano para contravenir a la disrupción de las ciencias tecnológicas como factor deshumanizador en los procesos cuando se materializa de una manera desalineada al orden de los principios morales. En este contravenir, las llamadas organizaciones líquidas, por su gran rapidez en adaptarse a los cambios, han logrado que los procesos organizacionales demanden una necesidad espiritual, sobre todo quienes ostenten la dirección, la gestión y el control de estas organizaciones.

## **Sociedades Transcomplejas**

Desde el punto de vista epistemológico, las sociedades transcomplejas son sociedades que desde sus estructuras mínimas de funcionamientos mantienen interconexiones multidisciplinares y multidimensionales para comprender las realidades acaecidas en los fenómenos de la cotidianidad, cabe resaltar entonces lo estipulado por Parra (2016), para dilucidar el concepto de transcomplejidad es "un enfoque que se propone diseñar, integrar, entretrejer, acoplar, ensamblar y construir los aspectos que emergen de la realidad y que definen una nueva manera explicativa reticulada y extensiva de interpretarla, abordarla y transformarla" (p. 28).

En este sentido, ver a la sociedad desde el punto transcomplejo, es percibir desde las necesidades del individuo, su realidad social, en este enfoque vale preguntarse ¿qué tan expeditas son satisfacer estas necesidades?, por ello, este individuo busca nuevas formas de pensar, coexistir ante estas multidimensionalidades permeadas de incertidumbre, de diversidad y disrupción.

La manera en que se aborda este concepto, acuñado a la sociedad se interpreta también como las organizaciones que interactúan con un solo propósito y que va más allá de ese propósito común, debido a que en este convergen diferentes disciplinas y dimensiones para poder comprender el contexto del fenómeno que circunscribe al momento dado de esa sociedad que mantiene estructuras con valores de identidad y la definición a través de patrones de comportamiento.

Estos factores estructurales que se interconectan dan emisión a diferentes elementos que influyen directamente en los sistemas sociales. En casos extremos emergen crisis, y que, a lo contrario, estos elementos pueden parecer ausentes, por lo que también pueden generar crisis sistemáticas. Al hablar de estos elementos me refiero a valores humanos que intervienen en los procesos mentales, las emociones y personalidad. Por ello, las sociedades son transcomplejas, estos elementos están entrelazados entre sí y así intervienen mutuamente, desde los biológicos, psicológicos, cultural, ambiental, económicos, entre otros, que complican los sistemas humanos.

### **Perspectiva metodológica**

El estudio se orientó en el paradigma interpretativo, el cual según Vasilachis (2007), "su fundamento radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes" (p. 48).

El enfoque metodológico asumido fue el cualitativo. Siguiendo a Strauss y Corbin (como se citó en Vasilachis, 2007) "se ocupa de la vida de las personas, de historias, de comportamientos pero, además del funcionamiento organizacional, de los movimientos sociales o de las relaciones interaccionales" (p. 31).

El tipo de investigación de acuerdo con Bunge (como se citó en Hurtado, 2000) fue analítica, la cual "trata de entender las situaciones en términos de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y

las interconexiones que explican su integración” (p. 82). Asimismo, el diseño de investigación adoptado fue el de campo, siguiendo a Arias (2012), “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48).

El estudio se enfocó en el método hermenéutico, para Habermas (2018) “es la posibilidad de considerar un acontecimiento desde una doble perspectiva; no sólo como acontecimiento objetivo y materia, sino como un evento que puede comprenderse e interpretarse” (p. 35). En este sentido, la hermenéutica se fundamenta en la capacidad humana de preguntar e interpretar sobre los fenómenos que observa, buscando la contextualización para incrementar la comprensión del contexto social.

Como técnica e instrumentos de recolección de datos, se empleó la entrevista en profundidad a tres (3) informantes clave de la organización en estudio Empresa Café Venezuela, S. A.

## **Resultados y discusión**

Los resultados de la entrevista a profundidad realizada a los tres (3) informantes clave de la organización en estudio Empresa Café Venezuela, S. A., arrojaron que la espiritualidad en el gerente consiste en encontrar un sentido de vida a sus labores, búsqueda de significados, tranquilidad, paz como humano, ser consciente, ser racional, armonía en el trabajo, tranquilidad del trabajador, entre otras subcategorías que emergieron del estudio.

Considerando que la espiritualidad es la manera en que el ser humano vive, abarca diferentes magnitudes de este vivir, por tanto, cambia la manera de ser desde su mundo interior. El hombre solamente no es materia, como el cuerpo, sino, que de manera intangible posee energía para dinamizarlo, tiene vigor, tiene pasión, pero que, además, esta dinámica va acorde a su conciencia, su mente y razonamientos lógicos.

En la tabla N° 1 se reflejan los testimonios de los informantes clave, productos de la entrevista en profundidad, específicamente la relacionada con la categoría Espiritualidad del Gerente.

Tabla N° 1  
Testimonios de los Informantes clave

¿Qué sentido tiene la espiritualidad para usted como gerente?	Informante clave 1	Bueno, para mí, la espiritualidad, o sea, para cada persona es diferente, cada quien lo toma diferente, ¿verdad? Ese es el sentido de la vida. Por ejemplo, en general, yo puedo decir que la espiritualidad. Es como la búsqueda, el reencuentro de un significado y darle ese sentido a la vida. (líneas desde la 32 a la 36)
	Informante clave 2	En función a lo que es mi tranquilidad, mi paz como humano, como ser humano, como ser consciente y ser racional de cómo deben ser las cosas, cómo llevarlo a ese punto de equilibrio. Es decir, si el trabajador está bien, yo estoy bien. (líneas 27 a la 30)
	Informante clave 3	Normalmente, ligamos el tema de la espiritualidad con un ser superior. Y precisamente de eso se trata, o sea, así lo observo. O sea, tú mismo como un ser superior en ciertos estándares. ... A veces hay un elemento positivo, porque te permite tener ese tema de empatía (líneas 24 a la 28)

Fuente: Elaboración propia (2025). Se elaboró para transcribir las expresiones voluntarias de los informantes clave, en la entrevista a profundidad Wrealizada.

Estos aportes condujeron al fenómeno estudiado en la intencionalidad de conocer los significados de la transversalidad espiritual que permea en los gerentes de la organización estudiada exacerbando el contexto que viven para poder gestionar, direccionar, controlar y planificar, es decir, en el ser y hacer del gerente. En la figura 1 se representa categoría emergente Espiritualidad como sentido de vida.



Figura 1: Representación diagramática de la categoría emergente Espiritualidad como sentido de vida.

Los gerentes no perciben la espiritualidad como sentido de vida en la organización transcompleja, no lo asocian a un propósito compartido que se articula con metas organizacionales y de equipo, que genere dirección en la toma de decisiones y en la priorización de esfuerzos.

La espiritualidad organizacional desde la mirada de los actores se circunscribe a religiosidad, tranquilidad, paz interior y sentimientos de ser superior; se manifiesta como una práctica secular institucional que proporciona dirección en contextos de volatilidad.

Se evidencian en los relatos que el ser humano piensa y desarrolla valores propios de la dignidad, los cuales, en determinados segmentos sociales, pueden verse intensificados o vulnerados. En el contexto de la organización en estudio, dichos segmentos subrayaron la naturaleza ética, social y existencial de las orientaciones en las políticas educativas, especialmente en la toma de decisiones que inciden en dichos valores. Cuando estas directrices transgreden principios fundamentales, fomentan la animadversión, la exclusión y la discriminación, poniendo de manifiesto la paradoja del ser humano: a pesar de ser el <animal que piensa> y poseer el dominio del conocimiento y la tecnología, puede utilizar estas herramientas para opacar y desvalorizar al otro como sujeto.

### **A modo de conclusiones**

La organización transcompleja permite entender la espiritualidad como sentido de vida no solo como experiencia individual, sino como fenómeno emergente que se constituye entre prácticas, narrativas, redes y estructuras. La asociación entre propósito, trascendencia, ética y pertenencia genera un mapa de sentido que orienta la acción en entornos donde lo predecible es limitado y las relaciones son complejas y dinámicas.

La espiritualidad no necesariamente se reduce a creencias religiosas; en estas organizaciones se manifiesta también como prácticas secuenciales de reconocimiento, ritualidad de cierre de proyectos, políticas de inclusión y responsabilidad social que articulan valores con resultados concretos. En este sentido, las intervenciones educativas deben focalizarse en construir y sostener marcos de significado compartido, facilitar prácticas rituales que otorguen continuidad, y fortalecer redes de apoyo que modulen la experiencia de ambigüedad y cambio.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Braidotti, R. (2019). *Humanidades Posthumanas*. Cuadernos Filosóficos, (16), 1-36. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/346876507\\_Humanidades\\_Posthumanas](https://www.researchgate.net/publication/346876507_Humanidades_Posthumanas)
- Braun, R. (2017). *La experiencia de conexión existencial como concepto naturalista de espiritualidad*. Persona, (20), 83-93. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147153921005.pdf#:~:text=De%20acuerdo%20con%20su%20origen%20etimol%C3%B3gico%2C%20espiritualidad,que%20cesa%20o%20%E2%80%9Cexpira%E2%80%9D%20con%20la%20muerte.>
- Frankl, V. (2022). *Asumir lo Efímero de la Existencia*. Barcelona, España: Herder. Recuperado de <https://dokumen.pub/asumir-lo-efimero-de-la-existencia-1nbsped-9788425449765.html>
- Foucault, M. (1976). *La voluntad de saber. Derecho de muerte y poder sobre vida*. Paris, Francia: Gallimard.
- Foucault, M. (1989). "De otros espacios", *Diacritics* 16:1 (primavera de 1986)
- Habermas, J. (2018). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Madrid, España: Trotta.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Recuperado de <https://www.philosophia.cl/biblioteca/Heidegger/Ser%20y%20Tiempo.pdf>
- Hurtado, J. (2000). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: SYPAL.
- Levinas, E. (2012). *Totalidad e Infinito. Ensayo Sobre La Exterioridad*. Salamanca, España: Sígueme.
- Maturana, H. y Varela, F. (1973). *De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: La Organización de lo Vivo*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Maturana, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Santiago, Chile: Dolmes.
- Parra G. (2016). *Reflexiones sobre la Transcomplejidad* (p. 28) recuperado de: <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2021/02/4.-dt-v2-n2-2016.-tendencias-epistemol%C3%93gicas-de-la-transcomplejidad.pdf>
- Vasilachis, I. (2007). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.
- Villegas, C. (2019). *La Dimensión Espiritual de la Investigación*. En *Disquisiciones Acerca de la Investigación y la Espiritualidad*. Serie de Ensayos de Investigación, 5(2), 9-21. Recuperado de <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/03/10.-EN-SAYOS-DE-INVESTIGACI%C3%93N-V5-N2-2019.pdf>

# NORMAS DE PUBLICACIÓN

## **NORMAS DE PUBLICACIÓN DE LA REVISTA CIENTÍFICA DE AUDITU**

La revista De Auditu, es una publicación científica, arbitrada, transdisciplinaria de periodicidad semestral editada por el Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación (VIDI) de la Universidad Nacional Experimental politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Los manuscritos que se presenten a la revista deberán ajustarse a los criterios de presentación, admisión y contenidos normados por el Comité Editorial, que incluyen los siguientes:

### **NORMAS EDITORIALES**

El manuscrito deberá enviarse al correo electrónico [ceuidiunefa@gmail.com](mailto:ceuidiunefa@gmail.com)

- 1.- La revista recibirá artículos de investigación, ensayos y reseñas críticas de libros. Dichos trabajos deben ser originales e inéditos; es decir, no haberlos presentado anteriormente en ningún espacio de publicación impreso, digital o en algún evento divulgativo.
- 2.- El número de investigadores co-autores no debe exceder de 3.
- 3.- La revista considerará para su publicación trabajos cuya temática se vincule con sus áreas de especialización: ciencias sociales, ciencias humanas, ciencias administrativas y económica, ciencias gerenciales, ciencias ambientales, filosofía gerencial, epistemología de la administración y de la gerencia, antropología, economía, finanzas, sociología, arqueología, historia, geografía, recursos humanos, procesos gerenciales, toma de decisiones gerenciales, tipología de las organizaciones.
- 4.- Los artículos serán aceptados bajo los siguientes criterios: área temática, pertinencia del tema para la revista, originalidad, valor científico, generación de conocimientos, contribuciones a futuras investigaciones, coherencia del discurso, vigencia de la información y calidad de las referencias bibliográficas.
- 5.- El comité editorial realizará una preselección de artículos de acuerdo con los criterios antes mencionados. Los mismos serán evaluados por un comité de árbitros bajo la modalidad de "doble ciego". Las evaluaciones de los árbitros, así como la autoría de las investigaciones son estrictamente confidenciales.

- 6.- Los artículos deben ser originales y no haber sido entregados para su publicación en ninguna otra revista, tampoco haber sido presentado en ningún espacio de divulgación físico, impreso, electrónico o en las memorias de algún evento divulgativo.
- 7.- Los artículos deben ser generados por el conocimiento e ingenio del autor como producto de la investigación realizada. No obstante, las propiedades emergentes como efecto del vertiginoso desarrollo de la Inteligencia Artificial (IA, en adelante) hace que se haga uso de la referida tecnología hasta un veinticinco (25%) del contenido del manuscrito.
- 8.- Una vez aceptados los artículos pasarán a ser propiedad de la revista.
- 9.- La recepción de artículos será en los lapsos: Enero, Abril y Noviembre de cada año. Queda suficientemente explícito que fuera de este lapso no se recibirán artículos. Si se envía fuera de algunos de estos lapsos quedarán para el siguiente número de la publicación.

## **NORMAS PARA LA ESTRUCTURA DEL CONTENIDO**

- 1.- El documento debe ser en Word 6.0. El tipo de letra será Arial en tamaño doce (12) puntos, interlineado de 1,5 líneas. La extensión del manuscrito, cuando se trata de un artículo, no podrá ser menor de 12 cuartillas, ni mayor de dieciocho (18) cuartillas. En el caso de un ensayo, no podrá ser menor de nueve (9) cuartillas, ni mayor de dieciséis (16) cuartillas.
- 2.- En la primera página del escrito se colocará el título, debe estar en mayúsculas sostenidas, en negrillas y compuesto por un máximo de doce (12) palabras. Los subtítulos deben ir en letras negrillas y sin mayúsculas (sólo las que amerite) sin subrayados. Debajo del título debe ir nombre(es) y apellido(s) del autor(es), sin mencionar el grado universitario. A su vez, debe indicar la institución a la cual representa y el país, si fuera extranjero(a), y colocar el correo electrónico.
- 3.- El resumen deberá tener una extensión no mayor de doscientas cincuenta (250) palabras ni menor a 140 palabras, a un espacio y en bloque (sin sangría). La letra debe ser Arial en tamaño once (11) puntos. Debe incluir el objetivo (o propósito) de la investigación, breve descripción del enfoque teórico, enfoque epistemológico, síntesis de la metodología utilizada (enfoque, tipo de investigación, nivel, diseño,

paradigma, método o métodos), resultados relevantes u observaciones originales, síntesis de las conclusiones y la Línea de Investigación de la UNEFA a la que está adscrita.

- 4.- Al final del *resumen* se deben incluir las palabras clave, entre un mínimo de tres (3) y un máximo de cinco (5) palabras, que ayuden a la clasificación del artículo y/o ensayo.
- 5.- El artículo debe tener el título, resumen (abstract) y palabras clave (*keywords*) en idioma inglés y debe ir inmediatamente después del resumen en español.
- 6.- La *introducción* contiene la descripción del problema (o problemática) y la formulación de éste; presencia de objetivos o propósitos generales de la investigación, motivación del investigador/a, objetivos o propósitos específicos del estudio, postura teórica del investigador, delimitación del alcance y explicación de la justificación e importancia. Asimismo, proporcionar sólo las referencias pertinentes y no incluir datos o conclusiones del trabajo que se está informando. Además, debe presentar una descripción resumida de los contenidos del trabajo.
- 7.- El desarrollo del escrito debe enfatizar los aspectos nuevos e importantes del estudio. En este sentido, debe contener:
  - 7.1.- **Referencias teóricas:** revisión teórica, justificación del enfoque teórico asumido, disertación de postura teórica propia en relación con autores referenciados.
  - 7.2.- **Perspectivas metodológicas:** describe y justifica enfoque, tipo de investigación, nivel, diseño, paradigma, método o métodos empleados, señala unidades de estudio, forma de selección, procedimientos, recursos e instrumentos.
  - 7.3.- **Resultados y discusión:** presenta los resultados según objetivos o propósitos de la situación problemática planteada. Debe evitar la repetición en detalle de los datos u otros materiales suministrados previamente en las secciones de introducción y resultados. Debe incluir las implicaciones de sus hallazgos y sus limitaciones, incluidas sus implicaciones para investigaciones futuras, relacionando las observaciones con otros estudios relevantes.
- 8.- **A modo de reflexión(nes) final(es):** estas deben responder a las preguntas de la investigación planteada y a los objetivos o propósitos del estudio. Se deben evitar frases no calificadas y conclusiones no apoyadas completamente por los

datos. No debe repetirse información ya suministrada en secciones anteriores.

- 9.- **Referencias:** listado en orden alfabético, con la información completa de las fuentes citadas en la elaboración del manuscrito. Todos los autores citados en el desarrollo del manuscrito deben coincidir con la lista de referencias del final, nunca debe referenciarse un autor que no haya sido citado en el texto y viceversa.
- 10.- Los artículos enviados que no cumplan con los requerimientos de las Normas de Publicación, serán devueltos inmediatamente para su corrección y posterior reenvío.
- 11.- Al enviar el escrito se deben incluir los formatos: Autorización para publicar, Carta de originalidad y Ficha del Articulista, los cuales deben ser debidamente rellenos.

### **NORMAS DE ESTILO Y REDACCIÓN DEL CONTENIDO**

- 1.- Sólo se podrá presentar 2 tablas, gráficos, figuras y/o esquemas, siempre y cuando no ocupen una página cada uno; que además, deben estar citadas dentro de la redacción del manuscrito. **Las tablas** deben ir numeradas en forma secuencial utilizando números arábigos, con un título descriptivo ubicado en la parte superior. Las notas referentes a lo expresado en la tabla deben aclararse en la parte inferior de ella. Las figuras deben ser numeradas en arábigos, con el título en la parte inferior de la figura y deberá contener la información que permita su comprensión. La leyenda debe ir en la parte inferior. Se debe evitar duplicar los datos en gráficos y cuadros.
- 2.- Al tratar datos estadísticos el autor deberá describir los métodos utilizados con suficiente detalle para que permita la verificación de resultados. Cuando sea posible, cuantificar y presentar los hallazgos con los indicadores apropiados de medida de error o certeza (tales como los intervalos de confianza). Evitar el uso no técnico de términos en estadística.
- 3.- Sólo se permitirán las siguientes abreviaturas: p. (página), p.p. (páginas), Ed. (Editorial), op.cit. (Obra citada). Las demás que se utilicen deberán ser identificadas en su primera referencia.
- 4.- Las expresiones de otro idioma al español, deberán presentarse en letra cursiva y no deben superar las veinticinco (25) palabras en todo el manuscrito.

5.- Las notas deben servir para introducir información complementaria y se deben denotar en el texto mediante numeración consecutiva, estas deberán ir antes de las referencias.

6.- **Las citas** son la expresión parcial de ideas o afirmaciones incluidas en un texto con referencia precisa de su origen dentro de la estructura del manuscrito. Esta ofrece información sobre el autor y año de publicación, que conduce al lector a las referencias que se deben consignar al final del manuscrito, en este sentido, se ofrece una guía para configurarlas dentro del manuscrito. Cabe destacar que el formato de la cita variará según el énfasis que se haga, bien sea en el autor o en el texto.

6.1.- Una cita es textual cuando se extraen fragmentos o ideas textuales de un texto. Las palabras o frases omitidas se reemplazan con puntos suspensivos (...). Para este tipo de cita es necesario incluir el apellido del autor, el año de la publicación y la página en la cual está el texto extraído, entre paréntesis.

6.2.- Las citas hasta un máximo de 40 palabras se escribe inmersa en el texto, entre comillas, sin cursiva, seguido de punto. Después de finalizar la cita indicar entre paréntesis el autor, año de publicación y número de página.

Verbigracia:

Cita basada en el autor: Morin (1999) afirma: "(...) la inteligencia que no sabe hacer otra cosa que separar, rompe lo complejo del mundo en fragmentos disociados (...) atrofia las posibilidades de comprensión..." (p.14).

Cita basada en el texto: "(...) la inteligencia que no sabe hacer otra cosa que separar, rompe lo complejo del mundo en fragmentos disociados (...) atrofia las posibilidades de comprensión..." (Morin, 1999, p.14).

6.3.- Las citas que tienen más de 40 palabras se escriben aparte del texto, con sangría de 1,5 de cada lado, sin comillas, sin cursiva, el tamaño de la letra es de 10 puntos e interlineado sencillo. Al final de la cita se coloca el punto antes de los datos.

Verbigracia:

Cita basada en el autor: Morin (1990) afirma:

La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y de las transformaciones. La palabra estrategia se opone a la palabra programa. Para las secuencias que se sitúan en un ambiente estable, conviene utilizar programas. El programa no obliga a estar vigilante. No obliga a innovar. (p.115).

Cita basada en el texto:

La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y de las transformaciones. La palabra estrategia se opone a la palabra programa. Para las secuencias que se sitúan en un ambiente estable, conviene utilizar programas. El programa no obliga a estar vigilante. No obliga a innovar. (Morin, 1990, p.115).

6.4.- En la cita de parafraseo se utilizan las ideas de un autor, pero en palabras propias del escritor. En esta cita es necesario incluir el apellido del autor y el año de la publicación.

Verbigracia:

Cita basada en el autor:

Morin (1990) afirma que la acción implica un nivel de complejidad, al incorporar elementos aleatorios, azarosos, así como componentes relacionados con la iniciativa, la toma de decisiones y la conciencia de las posibles derivaciones y transformaciones. El término "estrategia" se contrapone a la noción de "programa". Para aquellas secuencias que operan en un entorno estable, resulta apropiado emplear programas. Estos últimos no imponen la necesidad de mantener una vigilancia constante ni exigen la implementación de innovaciones continuas.

Cita basada en el texto:

La acción implica un nivel de complejidad, al incorporar elementos aleatorios, azarosos, así como componentes relacionados con la iniciativa, la toma de decisiones y la conciencia de las posibles derivaciones y transformaciones. El término "estrategia" se contrapone a la noción de "programa". Para aquellas secuencias que operan en un entorno estable, resulta apropiado emplear programas. Estos últimos no imponen la necesidad de mantener una vigilancia constante ni exigen la implementación de

innovaciones continuas (Morin 1990).

6.5.- Se realiza cita de una cita, cuando se tiene acceso a una fuente de información a través de otra. Por ejemplo, si se está leyendo un libro de Stephen Hawking y esté cita una opinión o afirmación de Roger Penrose se hará: Penrose (citado en Hawking, 2010) piensa que (...)

7.- Para señalar en el interior del texto una referencia debe ajustarse a las normas de la UNEFA, de la siguiente manera:

7.1.- Cuando son dos autores sus apellidos van separados por "y", si la publicación es en inglés por "&".

- Rosenblum y Kuttner (2010) afirman que es posible (...).
- (...) es necesario hacer esas consideraciones (Rosembum y Kuttner, 2010).

7.2.- Cuando son de tres a cinco autores, la primera vez que se citan se indican los apellidos de todos. Posteriormente se cita solo el primero y se agrega et al, seguido de punto (et al.).

•Reimers, Mckemmish, McKenzie & Mark (2009) aseguran que se ha podido evidenciar en varios experimentos (...).

•Reimers et al. (2009) refieren que es importante (...)

•Se ha podido evidenciar esa circunstancia en varios experimentos (Reimers, Mckemmish, McKen- zie & Mark, 2009).

•(...) sin embargo no se plantean otros caminos posibles (Reimers et al. 2009).

7.3.- Cuando son seis o más autores se cita el apellido del primero seguido de et al. desde la primera cita.

•Hameroff et al. (2006) afirma que los microtúbulos (...)

•(...) la coherencia cuántica produciría la consciencia (Hamerroff, et al., 2006).

7.4.- En el caso de que sea un autor corporativo se coloca el nombre de la organización en vez del apellido. La primera vez se cita el nombre completo y entre el paréntesis

se indica la sigla. En adelante, se cita solamente con la sigla.

- Según la Policía Nacional (PONAL, 2010) ...,
- los homicidios (Policía Nacional [PONAL], 2010).

7.5.- Cuando el autor es anónimo, en vez del apellido se coloca la palabra "Anónimo" y se tienen en cuenta todas las reglas anteriores.

8.- Todas las citas hechas en el texto deben ser incluidas en las referencias, ordenadas alfabéticamente, utilizando el siguiente formato:

8.1.- **Libros con autor:** Apellido del autor con la inicial en mayúscula, seguido de una coma, después la inicial del nombre del Autor en mayúscula, seguido de punto. Año de publicación entre paréntesis, seguido de punto. Luego el título del libro en letra cursiva con las primeras letras de cada palabra significativa en mayúscula, seguido de un punto. Luego la Ciudad de edición seguido de coma, País de edición, seguido de dos puntos, el nombre completo de la editorial y punto final. **Ejemplo:** Apellido, A. (Año). Título. Ciudad, País: Editorial. Ancona, L. (1965). La Motivación. Buenos Aires, Argentina: Editorial Proteo.

8.2.- **Libro con editor** (los capítulos son escritos por diferentes autores): **Ejemplo:** Apellido, A. (Ed.). (Año). Título. Ciudad, País: Editorial. Wilber, K. (Ed.). (1997). El paradigma holográfico. Barcelona, España: Editorial Kairós.

8.3.- **Libro en versión electrónica:** **Ejemplo:** Apellido, A. (Año). Título. Recuperado de <http://www.xxxxxx.xxx>. De Jesús, J. (1887). La autonomía administrativa en Puerto Rico. Recuperado de <http://memory.loc.gov/>

8.4.- **Revista en formato electrónico:** Apellido, A. (Año). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp.

**Ejemplo:** Cifra, M., Pokorný, J., Havelka, D. & Kucera, O. (2010). Electric field generated by axial longitudinal vibration modes of microtubule. *Bio Systems*, 100(2), 122-131

8.5.- **Artículo online:** Apellido, A. (Año). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. Recuperado de

**Ejemplo:** Mota, C. (2006). El rol de la escritura dentro del currículo de la enseñanza y aprendizaje del inglés como segunda lengua (esl/efl): Una perspectiva histórica.

Acción Pedagógica, 15(1), 56-63. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/accionpe/>.

8.6.- **Tesis y Trabajos de grado:** Autor, A., & Autor, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, Lugar, País.

**Ejemplo:** Aponte, L, y Cardona, C. (2009). Educación ambiental y evaluación de la densidad poblacional para la conservación de los cóndores reintroducidos en el Parque Nacional Natural Los Nevados y su zona amortiguadora (tesis de pregrado). Universidad de Caldas, Manizales, Colombia.

Este número se digitalizó en

Caracas el 31 de julio del 2025.

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la

Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA)

Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación (VIDI)

Coordinación Editorial Universitaria (CEU)