

## RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS COMO REPUESTA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO A LA INCERTIDUMBRE EPOCAL

González de Hernández, Elsy <sup>1</sup> Sánchez N., Darcy Lorena <sup>2</sup>

### RESUMEN

*Las organizaciones públicas en momentos de crisis ameritan vincularse estrechamente con la sociedad, un ambiente inestable y fractal pone a prueba la capacidad estratégica de la gerencia cuya repuesta conduce a tomar decisiones incrementando su responsabilidad social con el fin de fortalecerla en sus dimensiones financieras, social y medioambiental a la luz de la ética. Centradas en estos devenires nos propusimos generar un lienzo epistémico sobre la responsabilidad social de las organizaciones públicas como repuesta del pensamiento estratégico a la incertidumbre epocal. Para la aprehensión del fenómeno, a través de los significados de los gerentes, asumimos el enfoque cualitativo y el método fenomenológico hermenéutico de Heidegger con el auxilio de la fenomenología social de Shütz. Así desde el pensamiento y la acción del gerente objetivadas en el discurso construimos los hallazgos, éstos fueron convertidos en estrategias destinadas a desarrollar maneras inteligentes de gestionar el cambio a través de la resignificación de la responsabilidad con la colectividad.*

**Palabras claves:** *responsabilidad social, organizaciones públicas, pensamiento estratégico, incertidumbre epocal.*

## SOCIAL RESPONSIBILITY OF PUBLIC ORGANIZATIONS AS AN ANSWER OF STRATEGIC THINKING TO EPOCAL UNCERTAINTY

### ABSTRACT

*Public organizations in times of crisis merit close links with society, an unstable and fractious environment tests the strategic capacity of management whose response leads to making decisions increasing their social responsibility in order to strengthen it in its financial, social and environmental in the light of ethics. Focusing on these events, we set out to generate an epistemic canvas on the social responsibility of public organizations as a response to strategic uncertainty from time to time. For the apprehension of the phenomenon, through the meanings of the managers, we assume the qualitative approach and the phenomenological hermeneutic method of Heidegger with the help of the social phenomenology of Shütz. So from the thought and action of the manager objectified in the discourse we built the findings, these were converted into strategies designed to develop intelligent ways of managing change through the resignification of responsibility with the community.*

**Keywords:** *social responsibility, public organizations, strategic thinking, epochal uncertainty*

---

<sup>1</sup> Docente Investigadora, Universidad Nacional Experimental de Yaracuy (UNEY, Venezuela). Investigadora y Miembro del Comité Editorial CIEG, Revista Arbitrada, (CIEG, Venezuela). Dra. Innovaciones Educativas. Postdoctora en Educación Latinoamericana; Epistemología y Filosofía de las Ciencias; Filosofía y Epistemología de la Investigación. Especialista en Estadística, Bryophytes, Ecología Humana y Recursos Naturales Renovables. [egonzalez@uney.edu.ve](mailto:egonzalez@uney.edu.ve)

<sup>2</sup> Abogada. Docente Universitaria. Especialista en Gerencia Pública. Doctora en Ciencias para el Desarrollo Estratégico de la Nación. Postdoctora en Educación Latinoamericana; Epistemología y Filosofía de las Ciencias; [darcylorena2021princ@gmail.com](mailto:darcylorena2021princ@gmail.com)

## 1. INTRODUCCIÓN

Las constantes reestructuraciones de todo tipo que ocurren en el ambiente le impone a las organizaciones mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad; lograrlo reclama de la gerencia una ardua labor en la búsqueda de alternativas donde se conjuguen creatividad, planes estratégicos y principios éticos con el fin de obtener resultados satisfactorios.

No hay duda, la turbulencia del contexto venezolano demanda de las organizaciones públicas nuevas asunciones estratégicas, el conjunto de acontecimientos, agenciamientos, noción filosófica que ligada a la pragmática que a la luz de Deleuze y Guattari (2008), son modos de pensar y relaciones de funcionamiento de los distintos elementos sociales de la organización, así como de transformaciones, en algunos casos impredecibles provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, culturales, simbólicos, regulatorios y de globalización conforman un escenario inestable en el cual todo aquello que hacemos o dejamos de hacer genera impactos en aquellos que nos rodean, pues como bien lo expresara Spinoza (2007), no somos seres sino modos de ser.

La mirada filosófica, nos impele a reflexionar que no siempre valoramos las implicaciones de nuestras actuaciones y son justo ellas las que modelan los comportamientos de la sociedad y en particular inciden en las actividades de la organización; por tanto, generar confianza como percepción colectiva de vinculación con la sociedad provee a la empresa oportunidades de gestión frente a situaciones de crisis. Al respecto, Pizolante (2004:49) refiere que el futuro está determinado por la gestión de los intangibles y sólo la inteligencia social marcará la diferencia de una empresa frente un mundo multipolar y en consecuencia diverso, donde el acceso a la información y el diálogo sostenible constituyen espacio para el encuentro y la actuación responsable, generando nuevos estados de conciencia colectiva en el tejido social. Al respecto pronuncia: “El ochenta por ciento del valor de una empresa reside en intangibles como la confianza, ganada o no frente la sociedad, esto requiere saber leer el contexto y actuar pensando en el largo plazo”.

Es esta un invocación urgente ante un entorno cada vez más inestable, la capacidad de previsión por parte de las empresas públicas es cada vez menor, la comprensión del ambiente interno y externo es cada vez más difícil dada la heterogeneidad y complejidad de actividades; como resultante, las situaciones adquieren nuevas e imprevisibles facetas que ponen a prueba la capacidad estratégica de la gerencia, ésta ha de tomar decisiones que incrementen la responsabilidad social de la organización y con ello la productividad, su gestión ambiental y social; de su poder de adaptación depende su potencial, como señala Darwin, para enfrentar el cambio, obedece a la acción proveniente del pensamiento estratégico mediante acciones

de responsabilidad social frente a las eventualidad de un entorno cada vez más desafiante.

Emprender este viaje significó para nosotras, una oportunidad para vislumbrar el fenómeno desde múltiples perspectivas, en sintonía con el mundo de hoy, éste en palabras de Morín (2002:13) exige “asumir realidades o problemas cada vez más pluridisciplinarios, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales, planetarios”. Por esta razón, a la luz de las ideas planteadas por el prenombrado filósofo, podemos afirmar que el gerente de hoy requiere poseer un pensamiento estratégico intervencional, de modo que le permite ver las realidades como un tejido de relaciones, característica fundamental de una organización en estos tiempos postmodernos; y desde allí generar estrategias de responsabilidad social en el entendido que éstas fortalecen a la organización en sus tres dimensiones sustantivas ambiental, social y financiera a la luz de la ética, lo cual las faculta para gestionar en el terreno movedizo de la actualidad.

Centradas en este devenir de las sociedades, de las organizaciones y de los pensamientos en una haecceidad deleuziana (afecto, ideas, conceptos, pensamientos o modos de aprehender y producir conocimientos) cada vez más fluyente y dinámica de la realidad en la que se incluyen todos los tipos de cambio como lo postuló en su momento Heráclito de Éfeso; nos propusimos indagar sobre este acontecimiento de la responsabilidad social (RS) de las organizaciones públicas, desde la concepción filosófica de Deleuze y Guattari (2006), así es un evento caracterizado por la multiplicidad de sus dimensiones que incluye límites e infinitud de relaciones donde lo normativo, organizacional, estatal, cultural, percepciones, sentimientos y memorias, sobrepasan sus fronteras creando nuevas haecceidades representadas por un ser, pensamientos, posturas y devenires desde las cuales estudiaremos el fenómeno suscrito, ante el cual nos planteamos como propósito general:

Generar un lienzo epistémico sobre la responsabilidad social de las organizaciones públicas como repuesta del pensamiento estratégico a la incertidumbre epocal.

Para alcanzar este propósito general nos planteamos los siguientes propósitos específicos:

- Develar los principales desafíos y necesidades que le plantea la incertidumbre epocal a las organizaciones públicas.
- Revelar en los hallazgos, las intenciones e inquietudes propias del pensamiento estratégico de los gerentes en acciones de responsabilidad social ante la incertidumbre que envuelve las organizaciones públicas.
- Edificar estrategias de responsabilidad social ante los desafíos que plantea la incertidumbre a las organizaciones públicas.

## **2. LA APRENSIÓN FENOMÉNICA COMO IMAGEN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO QUE AGRUPA LAS VISIONES ONTOEPÍSTÉMICA, EL MÉTODO Y LA METODOLOGÍA**

El estudio que emerge de la percepción, intenciones e inquietudes del gerente público; actos humanos tan ricos, interconectados y permeables a los cambios, constituyen desde la postura de Husserl (1982) la objetivación de la conciencia en el pensamiento estratégico del gerente puesto en escena en la concreción de la RS ante la incertidumbre propia de este momento que envuelve a las organizaciones públicas.

El conocimiento del mundo social de complejas multirreferencialidades y exigencias obligan a las organizaciones públicas a transformar sus cometidos de responsabilidad social; para ello las estrategias del gerente han de tomar sendas diversas que respondan a las exigencias tanto de sociedad y como de la propia la empresa; al respecto refiere Kliksberg (2005) que las organizaciones consideradas exitosas no son necesariamente aquellas que generan las mayores ganancias económicas, sino aquellas que demuestran su liderazgo mediante el exitoso manejo de los aspectos sociales, generándose en el consciente colectivo que una empresa exitosa es igual a una empresa socialmente responsable.

En atención a los signos de la evolución no sólo de las sociedades sino de los esquemas organizacionales, de los múltiples sistemas de información, de la naturaleza del conocimiento que cambia rápidamente ante su insuficiencia para dar repuestas a las certezas-incertezas de las empresas propio de un entorno cada vez más complejos, cambiantes e inciertos que trastoca las bases del sistema organizativo; las investigadoras nos comprometimos con la compleja y también fascinante empresa de desprendernos y superar el saber inmediato constituido por los sentidos, para poder llegar al conocimiento profundo, científico de esta contextualidad fenoménica.

En esta travesía intelectual, la construcción científica implicó un proceso racional de elaboración de conocimientos mediante obtención de información de los gerentes públicos, fue un momento empírico representado por los datos obtenidos del diálogo intersubjetivo con los sujetos que interaccionan en esa realidad social, lo cual nos condujo a edificar un conjunto de estrategias de responsabilidad social para enfrentar las incertidumbres que la licuefacción de los tiempos impone a las empresas públicas.

En este sentido, en la construcción del conocimiento científico social, transitamos por un momento epistemológico que tiene su asiento esencialmente en la lingüística, reconociendo los otros procesos humanos que lo acompañan como son

la percepción, la intuición, interpretación y explicación tanto del gerente como la nuestra como sujeto cognoscentes. Bajo las aspiraciones de esta compleja búsqueda, de construcción y deconstrucción, nos suscribimos al paradigma interpretativo del mundo cognoscible, que para Wolf citado en Corbetta (2013), se centra en el significado atribuido por los gerentes públicos a la responsabilidad social como estrategia del pensamiento ante la incertidumbre en la cual coexisten las organizaciones pública; de este modo, las ciencias sociales se nutren de tipos ideales y enunciados de posibilidad desde una interacción empática entre estudiado y estudioso.

En esta orientación metodológica, la perspectiva cualitativa de esta investigación nos permitió acercarnos a la realidad social a partir de la utilización de datos cualitativos sobre la misma, mediante acciones orientadas por un sentido, en la forma como fuera planteada en su oportunidad por Weber (1984), representado por el nivel de las intenciones y significados. Sobre ello argumenta Martínez (2006), “La atención se centra en hacer descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos (p.21).

Las forma de conocer el sujeto ya no ocurre como consecuencia del proceso de descomposición del escenario; por el contrario, expresa González (2019) éste se va uniendo como un todo a los elementos fenoménicos de manera integradora para develar en los hallazgos las percepciones y concepciones de los gerentes, no reducidos a una simple individualidad, son sujetos en constante interrelación activa con la dimensión objetiva y macrosocial de entorno y de la propia empresa. Desde este punto de vista, los gerentes son agentes sociales porque la realidad se encuentra introyectada en ellos; por tanto, poseen una representación global de la sociedad; asimismo, ésta se autorrefleja en ellos; en otras palabras, disponen de un modelo propio de la sociedad de la que forma parte, es sujeto y a la vez el objeto que se reproduce en su conciencia; como afirma Weber (ob.cit.), cada sujeto es una singularidad y una individualidad y, a la vez, contiene la totalidad; por esta razón sus testimonios fueron esenciales en la edificación de las estrategias.

El conocimiento social que emergió fue el resultado de una interacción de y con los informantes clave, gerentes públicos, en el espacio abierto de una acción comunicativa y observacional; ello exigió un complejo proceso cognoscitivo, sistémico, ordenado y complejo para obtener ese objeto intermedio o auxiliar que explica y sustituye al original constituido por la realidad ontológica del fenómeno de la RS devenida del pensamiento estratégico ante las incertidumbres a las cuales se enfrentan las organizaciones públicas.

Es de vital importancia tener presente que este constructo de estrategias, como explica Lèvi-Strauss (1999) en relación a la ciencia social, al igual que la física, no se construyó sólo a partir de los datos de la sensibilidad: "el objetivo es construir un modelo, para aplicar seguidamente esas observaciones a la interpretación de lo que sucede en la vida cotidiana de los sujetos" (p.45). Es por tanto, un evento complejo de creación sustentado en la abstracción, la serendipia, la deducción, la inducción ligada a los conocimientos teóricos y prácticos, así como a la información correspondiente pero necesaria que fundamenta y explica, con la esencia requerida, el fenómeno investigado u objeto de trabajo.

La naturaleza, ontología, singular y diversa de la realidad puso a prueba la razón y la intuición, ambas se complementaron para descubrir la esencia profunda del fenómeno a través de su develamiento ontoepistémico mediante la utilización del método fenomenológico hermenéutico de Heidegger (2012). En este tránsito aprehensivo, la fenomenología social de Schütz (1984), fue nuestro auxilio para llegar a comprender desde los significados, la acción de los gerentes públicos como actores sociales que mediante su pensamiento formulan estrategias de responsabilidad social con el fin de adaptar las empresas públicas a los incesantes cambios del mundo actual.

Así, Schütz (ob.cit:102), sintetiza que en la fenomenología del mundo social toda interpretación de significado del mundo social está pragmáticamente determinada. Para concluir y llegar por fin a la noción schütziana de significado, puedo entonces precisar, tomando las palabras del autor:

...el significado es una cierta manera de dirigir la mirada hacia un aspecto de una vivencia que nos pertenece. Se 'selecciona' así ese aspecto, que se vuelve discreto mediante un acto reflexivo. No se puede distinguir la conducta de la vivencia consciente de esa conducta, porque el significado indica una actitud peculiar del yo hacia el flujo de su propia duración.

Se infiere que la acción es sólo una hipóstasis lingüística de vivencias a las cuales hemos prestado atención y cuyo significado no es más que la manera particular de cómo se da este acto de la RS en las empresas públicas. Aquí, es importante destacar que Schütz coincide con Weber en el reconocimiento de la importancia de la comprensión del sentido de la acción humana para la explicación de los procesos sociales. Para ambos, posición que compartimos, la sociedad es un conjunto de personas que actúan en el mundo y cuyas acciones tienen sentido; y es relevante tratar de comprender este sentido para poder explicar los resultados del accionar de los sujetos.

Así la aprehensión fenoménica se realizó con base a los actos interpretativos del discurso de los gerentes, interpretando lo más cercano posible las palabras, escritos, textos y gestos conservando la singularidad en el contexto de que forman

parte. Desde estas concepciones, con base a un sistémico recorrido metodológico inscrito en las fases del método fenomenológico hermenéutico, proseguimos a la consecución de la realidad velada convertida en hallazgos que ponen en escena las intenciones e inquietudes propias del pensamiento estratégico de los gerentes en acciones de responsabilidad social ante la incertidumbre que enfrentan las organizaciones públicas.

### **3. BASES EPISTÉMICAS**

El principio de incertidumbre propio de la física cuántica de Werner K. Heisenberg, explica González (2018) ha sido ampliamente aplicado como herramienta de análisis en las ciencias sociales; este axioma que asegura que es imposible medir simultáneamente de forma precisa la posición y el momento lineal de una partícula, nos permite insistir que no podemos partir de una concepción determinista de la historia, ni de una visión lineal de los agenciamientos, acontecimientos ni de realidades, éstas son sólo probabilidades que pueden concebirse como tales según la voluntad de los actores. Podemos decir que es este siglo XXI, se caracteriza por su fractalidad y alinealidad, no existen modelos fijos e invariables, estamos permanentemente ante una interrogante ilimitada; así la búsqueda que no es otra cosa que la interpretación de los signos lingüísticos y gestuales de los gerentes fue a fin de cuentas una travesía siempre incierta y tomando la frase Morin (2010) tratamos de prepararnos para ese mundo incierto de significados sobre la RS esperando lo inesperado.

La incertidumbre no es otra cosa que la convicción de que la realidad fenoménica que nos ocupa no es previsible, lo que nos lleva, en consecuencia, a concluir que sólo podemos aprehenderla desde las intenciones e inquietudes condensadas en las concepciones lingüísticas de los gerentes; la reflexión filosófica sobre la física cuántica nos permite argumentar que los gerentes materializan en sus acciones estratégicas de responsabilidad social el pensamiento que emerge como consecuencia de los retos y urgencias que provoca el mundo movedizo, incierto, inseguro, globalizado sobre las organizaciones públicas.

En este móvil escenario; Rivera (2010) y Romero (2004) proponen un sistema que cumpla tres funciones: 1. monitorear el entorno; 2. diseñar escenarios, y 3. Implementar nuevos modelo de gestión basados en el aprendizaje continuo. El monitoreo permite identificar modificaciones, evaluar la magnitud del efecto de la turbulencia, así como el impacto de las dimensiones de dinamismo, incertidumbre y complejidad en el sector.

La segunda fase consiste en hacer una elaboración de escenarios que permitan responder a la turbulencia, buscando soluciones para hacer frente a las discontinuidades. No basta con diseñar los escenarios, es necesario construir las estrategias para cada uno de ellos, y los indicadores de seguimiento. Finalmente, la

empresa debe seleccionar e implementar nuevos modelos de gestión, lo que llevaría a que se realicen ajustes en sus procesos financieros, ambientales y sociales; es decir repensar bajo los signos de los tiempos las acciones de RS.

Para obtener resultados de estas modificaciones en el contenido de las empresas, éstas deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan no sólo enfrentar la turbulencia cuando ya está presente, sino superar las nuevas, porque ha logrado generar un proceso de ajuste eficiente. Estas capacidades dinámicas no se adquieren en el entorno, surgen de procesos internos desarrollados por la propia organización apoyados en la cohesión del grupo gerencial lo que facilita tomar decisiones trascendentales de manera rápida y precisa.

En este siglo, adaptarse a los ingentes y continuos cambios obliga a las organizaciones, y en particular en los gerentes de las organizaciones públicas, llevar a cabo una praxis centrada en el pensamiento estratégico generador de nuevos conocimientos, permitiéndole mejorar la capacidad de concebir alternativas viables para precisar metas, definir objetivos y transformarlos en resultados. La visión estratégica da cuenta del uso de distintas herramientas del pensamiento para disminuir la incertidumbre, mediante la prospectiva, y poder enfrentar las situaciones futuras de manera mucho más efectiva. Por otra parte, a sabiendas de que la realidad es múltiple y el futuro diverso e impredecible, posibilita vías circunstanciales, a veces distantes de las experiencias de las situaciones vividas, novedosas destinadas a alcanzar los propósitos organizacionales.

En relación a las estrategias, refiere Mintzberg (2005), nunca había sido tan importante como ahora debido a un ambiente altamente movido y competitivo, tanto en los ambientes locales como internacionales. Un entorno de negocios y en caso de las organizaciones públicas un ambiente de exigente participación y demás demandas sociales, cada vez más inconsistente y errático, obliga a las organizaciones a ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y de la sociedad global. En todo caso, la necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. En efecto, en este entorno magmático, señala Lozano (2012), la apertura de los mercados, la globalización, el rápido cambio tecnológico, las luchas hegemónicas de los estados poderosos, han sacudido a todas las industrias. Es por ello que, entender o determinar las bases para el éxito de una empresa pública, no es tarea fácil, y si a esto se le añade su responsabilidad con la sociedad y con el medio ambiente, la emergencia de estrategias destinadas a la responsabilidad social adquiere visos de urgencia a fin de posicionarse en el imaginario colectivo, mantener su efectividad e incrementar su productividad.

Con base a lo formulado, la teoría y práctica de las organizaciones están orientadas al énfasis de la acción gerencial mediante la praxis del pensamiento estratégico



convertido en actos de RS, traducida en gestión financiera, ambiental y social. En este orden de ideas, Morrisey (2010), reseña que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar direcciones futuras, ello, a nuestro entender, implica la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a la organización una visión prospectiva satisfactoria no sólo para sí misma, sino también para todos. Así, su interrelación con el entorno social le procura explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararla para un posible mañana único.

Es bueno referir que McWilliams, Siegel y Wright (2006) definen la responsabilidad social como situaciones donde la organización se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más de allá de lo que se espera como cumplimiento de la ley. El argumento anterior nos permite establecer un punto de vista sobre la RS, es ésta una visión más completa, más integral y menos parcializada de lo que significa desde los estamentos legales y por otra parte, posibilita que cada sociedad pueda evaluar de mejor forma el real aporte desarrollado por la organización sobre su entorno.

Sin duda alguna, la responsabilidad social se ha convertido en un tema de grandes discusiones en el mundo organizacional, en atención a ello Hopking, citado en Méndez (2004:95) señala:

En un primer acercamiento la responsabilidad social nos permite verla como un interés ético de la empresa pública en actividades propias de una sociedad civilizada que incluyan responsabilidades económicas y socio-ambientales, es una aproximación más amplia de los involucrados por la actividad empresarial.

De acuerdo a lo expresado por el autor, interpretamos que es la creación de mayores estándares de vida de la sociedad, a la vez que se mantienen rentables las operaciones tanto internas como externas de la corporación. Esta postura propia, se complementa con lo aportado por Carrol (2010), quien expone que una adecuada gestión de la responsabilidad social implica considerar y atender las demandas planteadas por los diferentes grupos interés que mantengan alguna relación con la organización. Para alcanzar este cometido, es necesario que cuente con los mecanismos para evaluar de manera oportuna su gestión en materia social, ya que las acciones de la responsabilidad social que se realicen en forma aislada y desordenada, sin sostenibilidad en el tiempo, tienen escasa relevancia y constituyen un verdadero gasto.

Evitar esta desviación en la gestión de la RS, implica a nuestro modo de ver, que las organizaciones cuenten con una gestión integral de responsabilidad social que permita entender este concepto en sus diversas acepciones y exigencias y, consecuentemente, situarse como entidades responsables en la triple vertiente

económica, social y medioambiental. No obstante, se ha encontrado que la mayoría de las empresas nacionales y las radicadas en Venezuela hacen poco énfasis en la implementación de este tipo de programas, aun cuando las investigaciones de Porter y Kramer (2006) comprobaron que incorporar estrategias de gestión socialmente responsable, ayuda a la organización a tomar mejores decisiones, a construir un futuro sostenible para la empresa y su comunidad, crear una excelente imagen de organización, además, de ser económicamente rentable. También, debemos tomar en cuenta que un país con un consolidado y amplio sector de economía social es mucho más cohesionado y con mayor nivel de bienestar para sus habitantes.

#### **4. HALLAZGOS DEVENIDOS DE LAS CONCEPCIONES DE LOS GERENTES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS CONVERTIDOS EN ESTRATEGIAS ANTE LA INCERTIDUMBRE EPOCAL.**

La interpretación del discurso con los gerentes entrevistados, estructuraron un sistema social de correspondencia humana y dialógica, un sistema de relaciones, donde la lógica deductiva y la dialéctica se complementaron en un proceso interpretativo que Dilthey (2002) llamó círculo hermenéutico, signado por el movimiento circular de las partes al todo y viceversa creando un espacio de comprensión de proposiciones como las denomina Heidegger (ob.cit.) y también Wittgenstein (1989), al considerar el pensamiento y la acción humana del hombre con propósitos.

Desde esta consideración, el pensamiento estratégico capacita al gerente público para enfrentarse al mundo de la praxis gerencial cotidiana mediante acciones de RS, intenciones e inquietudes ante la incertidumbre que envuelve las organizaciones públicas; las cuales fueron captadas, comprendidas e interpretadas, desde el diálogo y al decir de Gadamer (1984), donde “lo dado aparece como tal, constituyendo una experiencia o algo con determinado sentido” (p.278); así la forma lingüística y el contenido transmitido, lo dialogado, se amalgamó a la experiencia, por cuanto, afirma Gadamer (ob.cit.), somos uno en la palabra.

Ello traduce que las percepciones y concepciones de los gerentes de las organizaciones públicas respecto a la necesidad de repensar las gestiones propias de responsabilidad social como representaciones del pensamiento estratégico ante las eventualidades inciertas de la época, puestos de manifiesto mediante el lenguaje, nos permitió reestructurar significados de contenido, profundidad y densidad variable. Así teniendo presente estas premisas relacionadas con el método, la hermenéutica como el arte de la interpretación, la acción humana del gerente, comprensión, intersubjetividad, interacción social, el lenguaje, la consideración del ser situado en un contexto y el discurso acomodamos en nuestra configuración mental los significados de las gerentes públicos, para luego

reacomodarlos y asimilarlos en una concreción global representado por los hallazgos que a continuación sintetizamos:

-Enfrentar la incertidumbre amerita un comportamiento creativo orientado a la innovación, garantizando flexibilidad estratégica que permita enfrentar los momentos de dificultad de la mejor manera posible y tomar decisiones aún sin tener toda la información posible en los asuntos organizacionales, financieros, medioambientales, sociales, humanos y éticos.

-En esta búsqueda es imprescindible que el talento humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador pues son ellas las que frente a un proceso de cambio, deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en la sociedad y al mismo satisfacer sus requerimientos.

-Esta tarea de redireccionamiento de las organizaciones públicas traduce reconocer qué se debe cambiar, para lo cual es ingente no sólo conocer a plenitud la misión de la organización, sino compartirla de modo que la capacidad y el conocimiento posibiliten la continuidad de la gestión operativa y social de la misma; es éste una vía expedita para enfrentar las presiones y afrontar el futuro.

-Un cambio sin objetivo, creará una gran inestabilidad y desconcierto y es posible que en este escenario no todos los empleados de la organización se alineen a los nuevos roles de la misma donde las demandas sociales cada vez más densas en cantidad y en calidad exigen nuevas y estratégicas acciones. Cuando se transmite indefinición, se comunica confusión; por ello la gerencia amerita examinar con seriedad las creencias y conocimientos de sus empleados para informarles adecuadamente de los nuevos requerimientos de la sociedad venezolana en estos momentos de crisis.

- También, involucra examinar las realidades interna y del entorno; identificar las oportunidades y amenazas importantes, reunir un grupo con poder suficiente para liderar el cambio; conseguir que los miembros del grupo colaboren como un equipo, crear una visión que ayude a orientar los esfuerzos del cambio, desarrollar estrategias para la realización de esa visión que antes debe estar bien difundida; así como utilizar todos los medios para transmitir incesantemente la nueva misión y las nuevas estrategias.

- Asimismo, la RS en las organizaciones públicas en un espacio de incertezas como el de nuestro país, precisa dar amplia participación y autonomía de actuación a los

gerentes, cambiar los sistemas o estructuras incompatibles con la visión, asumir riesgos y estimular las ideas, actividades y acciones no tradicionales, recompensar y reconocer públicamente a quienes hicieron posibles las mejoras, consolidarlas con miras a cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no encajan entre sí y que no se ajustan a la visión, crear un mayor sentido de urgencia, obtener un mejor rendimiento orientando hacia el usuario, potenciando el liderazgo y haciendo más eficaz la gestión articulando las relaciones entre las nuevas conductas y los éxitos de la empresa.

Estas estrategias gerenciales conllevan a la eliminación de todos aquellos sistemas rígidos inflexibles, lentos, que van en contra de las tendencias actuales del entorno, aquí el funcionamiento debe estar centrado en primer lugar en la productividad, para ello la estrategia a seguir debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos métodos de trabajo, precisar limitaciones y potencialidades, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión comunitaria a la que se encuentran sometido las organizaciones y desde este punto de partida garantizar mayor responsabilidad social.

- Es necesaria la implicación y motivación, creatividad, compromiso, iniciativa y sobre todo, comunicación entre los interesados pues el establecimiento de relaciones es esencial para cambiar actitudes lo cual es realmente difícil; cambiar la manera de pensar, implica un nuevo enfoque en la manera de relacionarnos y comunicarnos con el fin de fortalecer la cultura organizacional con la idea en mente de ganar/ ganar, lo cual implica gestionar el conocimiento y el aprendizaje continuo.

-Captar y retener el talento humano es la clave si se desea enfrentar la crisis actual. La estabilidad del talento humano es esencial para la RS en este momento; la conciliación laboral, la remuneración vinculada a resultados, la oportunidad para la participación, incrementa la satisfacción e identificación de los empleados con la organización y con el equipo

-La Innovación es un elemento clave. El talento y la emprendeduría interna favorecerán la innovación, si además sabemos encontrar los espacios de diálogo con el público y las partes interesadas podremos hacer aflorar la innovación social y la diferenciación en aras de la consolidación de un modelo de conversaciones plenamente integradas a las necesidades del público.

- Es necesario incrementar la confianza, las relaciones serias será una apuesta por la fidelización e incrementará los niveles de RS. El esfuerzo compartido para mejorar la eficiencia y competitividad a lo largo de la cadena de valor y las mejoras en su sostenibilidad fortalecerá los lazos de confianza.

-Finalmente, se encontró como hallazgo relevante las fidelidades axiológicas. Las organizaciones públicas han de crear un espacio de valores compartidos con la

sociedad y con los mismos empleados, junto con los otros grupos de interés, es un activo estratégico propio de la condición humana.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

El cambio de hoy resignifica las actitudes de resistencia a la incertidumbre interna y externa; para que la organización avance hay que adaptarse pero también esto genera, temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo, la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos aconteceres; los supuestos que subyacen en el enfoque mental han de revisarse de modo que los gerentes públicos no sientan que pierden su piso de estabilidad profesional y personal y a la vez, se garantice a la organización la preeminencia de cualidades diferenciales que ayuden también a su desarrollo continuo.

En el ámbito de la praxis de la RS, las organizaciones públicas en un ambiente de imprecisiones de todo tipo como el actual, en una situación marcada además por la complejidad de una crisis multifactorial, amerita captar nuevas sensibilidades en los diferentes públicos con el fin de desarrollar maneras inteligentes de gestionar el cambio.

Si en tiempos mejores la RS nos ayudaba a huir de la satisfacción interna buscando nuevos modelos de excelencia, ahora en tiempos difíciles nos puede ayudar a superar el determinismo y el conformismo, luchar por un modelo de organización proactiva con las conversaciones de la sociedad, con capacidad renovada de satisfacer sus nuevas demandas y sensibilidades.

En estos entornos cambiantes, la RS, lejos de ser tratada como una solución basada de momento y en partes, ha de aportar una visión integral de la organización y como ente con ciudadanía corporativa. Es una oportunidad para mejorar la capacidad de la organización de ofrecer resultados y hacerlo desde el paradigma de la sostenibilidad ambiental, social y financiera pese a los tiempos de crisis, o quizás aprovechando los tiempos difíciles.

## 6. REFERENCIAS

- Carroll, A. (2010). Responsabilidad social corporativa: ¿La industria responderá a los recortes en la financiación de programas sociales? Barcelona: Paidós
- Corbeta, P. (2013). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (2008). Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia, Valencia, España: Pre-textos.
- Dilthey, W. (2002). Teoría de la concepción del mundo. México: FCE
- Gadamer, H. (1984) Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica. España (Salamanca): Sígueme.

- González, E. (2018). Quo vadis? la convergencia e interpenetración de las ciencias humanas. Ponencia. Jornada Científica “Visión prospectiva ontoepistémicas de los investigadores”. UPEL-IMP- UPTYAB –CUAM.
- González, E. (2019). El mundo de la acción como expresión de la condición humana. Una visión filosófica, educativa y gerencial. Ponencia. Jornada de Investigación. Filosofía de la ciencia, educación y paradigmas de la investigación social. CIEG.
- Heidegger, M. (2012). Ser y tiempo. Madrid: Trotta
- Husserl, E (1982) Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica. México: F.C.E
- Kliksberg, B. (2005). Valores éticos y vida cotidiana. Disponible en: <http://bernardokliksberg.com/libros/246-valores-eticos-y-vidacotidiana.html>. [Consulta: 2019, abril 10].
- Lévi-Strauss, C. (1999). La vía de las máscaras: Estudios de etnopsicología y etnopsiquiatría. Madrid: Siglo XXI.
- Martínez, M. (2006). La Nueva Ciencia. México: Trillas.
- McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. (Editorial). Journal of Management. Studies, 43(1), 1-18.
- Méndez, Ch. (2004). Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX: Caracas: Strategos Consultores.
- Morín, E. (2002). Ciencia con conciencia. Barcelona: Anthropos.
- Morin (2010). La Complejidad. Barcelona: Kairós.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa- Disponible: <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1033/estrategia%20y%20sociedad.pdf>. [Consulta: 2019, Marzo, 1].
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Romero, J. (2004). El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la administración pública. Caracas: Ediciones OPSU.
- Schütz, A. (1994). Fenomenología de la acción social. España: Universidad de Murcia.
- Spinoza, B. (2007). Tratado del entendimiento y otros escritos. Madrid: Tecnos.
- Wittgenstein, L. (1989). Investigaciones Filosóficas. Madrid: Alianza