



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19

---

**Martí-Noguera, Juan José**

Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90, 2020

Universidad del Zulia, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559021>

## Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19

*Martí-Noguera, Juan José*  
*Universidad Internacional de Valencia, España*  
 Juanjose.marti@campusviu.es.

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559021>

### 1. A MANERA DE INTRODUCCIÓN

La declaración de pandemia ante la evolución del COVID-19, sin duda, ha supuesto en el año 2020 una acelerada transición entre modelos de organización socioeconómica y cultural. A modo de ejemplo, una gran parte de la población se ha debido sumir en el teletrabajo, debido a medidas de distanciamiento, y el uso de medios digitales para evitar el riesgo al contagio; lo que ha incrementado la digitalización de la oferta y demanda de servicios. La situación de confinamiento por la pandemia ha acelerado el uso inmersivo de Tecnologías ya existentes, pero que aún generaban reticencias en su formalización o no estaban cubiertas por un marco legal que las reglamentara.

Desde una óptica de gestión organizacional y de relacionamiento como sociedad, la tecnología deviene para los próximos tiempos un condicionante obligatorio. Afrontamos una serie de tensiones de ajuste social y económico que conviene analizar: 1) la principal, el condicionante de operar con tecnologías interconectadas en red, gestión e intercambio de archivos en la denominada nube, conlleva la necesidad de nuevos perfiles profesionales y readaptar las actuales competencias laborales; y 2) las dinámicas mediadas por trabajar a distancia, con múltiples fuentes de información e interacción constante con dispositivos e información, exigen autonomía y responsabilidad al tiempo que cualquier acción genera un registro que permite ser auditado y monitorizado.

El escenario que se está asentando requiere centrarse fundamentalmente en gestionar el cambio, y sus múltiples consecuencias, sentando las bases de un entorno mediado por lo digital sin fronteras nacionales, pero con nuevas medidas de control y seguimiento de nuestra actividad digital.

### 2. LA DISRUPCIÓN DEL COVID-19

Ante cualquier cambio social estructural se da un momento de desajuste, en el cual las instituciones construidas para gestionar las condiciones previas, con sus procesos y pautas administrativas asentadas, y predeterminados los roles de control y poder, chocan (por así llamarlo) con una nueva realidad que impone otras normas de gestión y mecanismos de poder en los que hay que adaptarse y hacer obedecer el nuevo marco.

El COVID-19 mostró que el actual modelo de países desarrollados con una economía basada en el conocimiento es débil cuando, sin una reacción a tiempo en base a la información que se recibía de la enfermedad, se vio compitiendo, por productos básicos con los cuales poder equipar a sanitarios. Territorios con riesgo a quedar desabastecidos, contrastan con una sociedad cuyos avances tecnológicos permiten una comunicación ágil. El disponer de amplia información sobre acontecimientos que se estaban suscitando alrededor del mundo y demorar la aplicación de medidas, muestra lo fragmentado de un potencial cuando no cuenta con un modelo de gobernanza adecuado para la gestión de la información y adoptar las medidas más adecuadas a nivel global, no regional.

Se afrontó la pandemia desde un contexto con el mayor número de personas con acceso a formación, y sin embargo no ha sido suficiente el acceso a educación e internet para organizar una respuesta ante una enfermedad. El problema, según se revelará no ha sido el COVID-19, si no la estructura de gestión mundial ante un modelo basado en competir.

La formación universitaria para ocupar cargos de responsabilidad, y el mundo del trabajo, en poco menos de 20 años, han acelerado un rápido distanciamiento. La obtención de becas y fondos para investigar ha venido siendo guiada por competir por recursos, frente a garantizar el denominado bien común. Cuando en un contexto global, compartir permite maximizar valor, la respuesta dispersa entre países y regiones ante el COVID-19, da como resultados elevadas tasas de mortalidad.

El acceso y alcances de recursos tecnológicos y de investigaciones, no ha permitido variar mayormente una respuesta ante la pandemia, diferente a la de épocas antiguas. Poner en cuarentena a millones de ciudadanos obedece no tanto por el COVID-19, sino por la falta de previsión de un modelo de sanidad que garantizara capacidad de prevención, atención, pruebas, y una fragmentada competición por obtener una vacuna, y los beneficios de su comercialización, o la venta de material sanitario básico que dejó de producirse en unos países para depender, por razones de bajo coste, de otros que velan por sus intereses cuando el virus no se detiene por intereses y fronteras.

El conocimiento de acceso abierto, la facilidad en compartirlo, debe reformar desde la base en modo en la cual organizamos. Compartir no puede interpretarse como una desventaja competitiva. El desarrollo tecnológico actual, la conectividad y el acceso a redes, han facilitado migrar de un modelo controlado en el plano físico, a una articulación organizacional dispersa.

Ante la progresiva la reorganización de la definición de espacio nacional, salvadas las fronteras para el comercio digital e incluso diferentes formas de acuerdo económico, como las llamadas criptomonedas, exige capacitar a la sociedad para usar internet proactivamente: competencias de cómo acceder a servicios y dar a conocer su valor diferencial para ofrecer. Como seña de identidad, la economía de este modelo no requiere tanto de lo que se ha venido denominando “recurso humano”, sino de capital en conocimiento aplicado para su progresión. El cambio en la economía, y las posibilidades del contexto digital, lleva a repensar el vigente sistema de gobernanza, el tejido empresarial y las necesidades formativas y su evaluación.

La gestión, como se comenta repetidamente, es la clave para liderar un proceso de cambio. Ante una época de incertidumbre, este artículo pretende aportar una serie de puntos de análisis desde los cuales orientar la reorganización del modelo de estructuración social.

Se torna necesaria una reflexión sobre la disrupción que ha supuesto la pandemia, y tres aspectos que consideramos tener presentes para gestionar lo que se viene llamando nueva normalidad: gobernanza, autonomía en el marco del bien común y procesos de monitorización activa.

### 3. GOBERNANZA

En el contexto de finales del siglo XX se asimiló la forma de gobernanza basada en estados soberanos, con un sistema democrático como forma de gobierno e instituciones supranacionales para la toma de grandes acuerdos (Organización de Naciones Unidas) o financiación (Banco Mundial o Fondo Monetario Internacional).

La recesión mundial de finales de la primera década del siglo XXI, mostró algunas debilidades del modelo como la falta de conocimiento financiero y control de gasto poblacional que llevaron a una serie de correcciones y ajustes, para reequilibrar y volver al mismo sistema solo que ya más digitalizado. El modelo de gobernanza de estados en base a la democracia, cuya participación ciudadana mayormente no alcanza un porcentaje superior al 70%, no alcanza a dar respuesta a la situación de crisis o falta de visión futura de desarrollo, se ciñe a lo inmediato de estadía en el poder. Entre el 2010 y 2020, la tensión dentro de países por conflictos de desigualdad, entre regiones por identidad, entre países por recursos y entre bloques por orden mundial se estaban azuzando en la antesala del COVID-19. El acceso a información y las herramientas de comunicación dinamizaban protestas.

Desde el 2010 la economía digital, con dificultades en su despegue frente al marco de legalidad nacional, iba tomando posiciones en base a grandes inversiones en las que no esperaba un retorno a corto plazo,

sino se entregaban de forma gratuita para hacerse indispensables y adictivas. Redes sociales, plataformas de servicios, podían asumir pérdidas mientras conseguían acceder a mayor volumen de usuarios. En términos de gobernanza nacional, el impacto de las grandes empresas tecnológicas no resultaba operativo fiscalmente desde el modelo actual, las cargas impositivas a productos o servicios, sin una frontera son complejas. Esta situación forzaba que en algunos casos las legislaciones hayan tratado de acotar el modelo de negocio de empresas tecnológicas para ceñirse al orden dominante hasta la fecha. No obstante, la adopción de servicios online llega masivamente a la ciudadanía facilitada por el abaratamiento de dispositivos y el acceso a internet, con lo cual han ido desbancando no solamente a empresas meramente físicas, sino que han influido en resultados electorales y movimientos sociales.

Como ejemplo de falta de ajuste entre potencial y limitaciones de gestión por el modelo actual, en la generación con mayor acceso a tecnologías de la información y comunicación, la reacción ante el COVID-19 de aplicar decisiones políticas a nivel regional y nacional, ha provocado que el foco de infección en la provincia China de Wuhan pusiera en jaque al mundo sin poner todos los medios a poner remedio de forma coordinada. La información está accesible, pero los actuales modelos de liderazgo y gobernanza no son aptos para la toma de decisiones globales limitado por intereses regionales.

En síntesis, la gobernanza global que posibilita un modelo socioeconómico digital no se contiene al poder nacional sobre una geografía. En 40 años se ha evolucionado de un modelo en base a estados y empresas transnacionales en competición entre intereses geoestratégicos, a un sistema que se basa en interacciones en un plano virtual que cambia progresivamente el modo en que nos relacionamos social, económica y culturalmente. Se genera un orden diferente, con unas posibilidades más amplias por el acceso a mercados globales de consumidores interconectados, y un sistema de organización que constantemente levanta información de cada persona y grupo: donde se está, qué se comparte, qué se comunica, opina, duda, decide, compra.

Exige una gestión de conocimiento global que escape a un modelo de elección de gestores por programa político cuyos intereses son limitados a intereses territoriales, mientras aumenta el impacto de nuevos perfiles en redes. El actual marco digital de acceso a información tiene condicionantes económicos, sociales y ambientales que exigen un conocimiento de datos antes de adoptar decisiones, y requiere para su gobernanza de un perfil de profesionales cualificados en el manejo y gestión de información, si bien puede mantener la base democrática por cuanto la información puede y debe ser accesible a la población mundial. Hay que enseñar a entender información y adaptar los datos para ser comprendidos. Se habla ya de una ética de datos, de formar a profesionales en ingeniería y computación, pero habría que hacer mayor esfuerzo en formar en ciudadanía digital para la gestión de sus datos y comprensión del escenario global más accesible que anteriormente, más vulnerable por no tener unos parámetros claros en su desarrollo y evolución.

#### 4. AUTONOMÍA Y BIEN COMÚN

Las tensiones de la gobernanza internacional han derivado hacia esquemas dicotómicos en cómo afrontar la respuesta hacia una emergencia. Analizando diferentes casos de respuestas de estados frente a la pandemia, se han subrayado los beneficios de modelos autoritarios que asumen un control directo sobre la población, frente a otros que asumen una responsabilidad por parte de la ciudadanía. Sin embargo, ante los mecanismos de control, el contexto digital busca la forma de permitir comunicación y acceso a información que, si bien algunos gobiernos tratan de impedir, resulta complejo. Lo digital, no obstante, da una sensación de libertad condicionada a no saber quien tiene acceso final a cualquier información compartida.

Hablamos de una nueva forma de relacionarse con la información. Se hace requisito aprender a cómo gestionar la información, y que se generen competencias de pensamiento crítico para el análisis. El control de acceso a la información, tradicionalmente, fue un limitante de autonomía; ahora es el exceso; falta organización para convertirla en eficiente. Todo ello, obliga a replantear algunos conceptos.

Ante la pandemia, no había existido un enemigo externo, por llamar así al COVID-19, existían modelos de gestión no aptos para desarrollar la gestión en un contexto global. Se disponían de los recursos, pero se veían limitados por corsés de estados y poderes que limitaban poner medios a la situación.

Atendiendo a los modelos de gobernanza, una sociedad interconectada con acceso a información debe recurrir a modelos distintos a las tradicionales de gestión. Liderazgos unipersonales más allá de lo simbólicos, son poco adaptativos a un entorno complejo como el actual. Empoderar la autonomía no implica individualismo o competición por recursos, sino la práctica de un sistema de corresponsabilidad en el cual acceso a información y comunicación optimiza el desarrollo social.

Partiendo de dicha base, la propuesta que se formuló en los últimos años sobre los denominados bienes comunes bien podría ser adaptada como referente. Referir a un bien común implica un reconocimiento de desigualdades que una gestión basada en mantener esquemas sociales, no contribuye a resolver. El Siglo XX y su extensión en la primera parte del XXI, nos han llevado a un grado de evolución que permite redistribuir y gestionar recursos de forma que faciliten el desarrollo sostenible. No obstante, ello exige renuncias a una sociedad depredadora de recursos, a cambio de un modelo de equilibrio. Esta posibilidad, remota en el sistema actual en vías de cambio, debe contemplarse como factible y exigirá una formación para la autonomía responsable.

Manejar un escenario que aboga por la autonomía personal, y velar con responsabilidad por el bien común, puede ser utópico al formular una necesaria redistribución de acceso a bienes. Esto puede ser necesario, para reequilibrar una tendencia al autoritarismo y la búsqueda del enemigo que tanto daño resultó en la primera parte del siglo XX.

## 5. MONITORIZACIÓN ACTIVA

Hemos referido a cambios en los modelos de gobernanza en el marco digital, que podrían fomentar por el acceso y gestión de información una ciudadanía autónoma con miras a velar por el bien común. Todo ello, el alcance de la toma de decisiones. El acceso a información que permita autonomía, requiere tener acceso a información organizada que permita comprender los efectos posibles de decisiones. Los avances tecnológicos lo permiten, y se van a utilizar masivamente para controlar el riesgo de contagio por COVID19. Tendemos a una sociedad monitorizada, vía dispositivos externos actualmente como teléfonos inteligentes, a medio plazo con chips internos en el cuerpo.

Partimos de la premisa que el monitorizar la información es clave para una comprensión de en qué momento y punto nos encontramos.

El exceso de información propiciado por las tecnologías, cuya máxima expresión de desinformación se conoce con el anglicismo “fake news”, y tiene en las campañas por redes sociales hitos históricos en manipular procesos electorales democráticos, se puede contrarrestar con un uso adecuado de gestión de información. Actualmente el tener acceso a saber cuántos recursos naturales se tiene, cuantos se consumen y de qué forma se pueden redistribuir para equilibrar oferta y demanda, es factible y sería factor importante el formar en comprender dicha realidad para fomentar el reparto que evite males derivados de la desigualdad.

Si bien plantean dudas sobre la ética y moralidad en su usufructo, la actual cantidad de información existente en la nube, el grupo de datos que se generan y sistematizan en dispositivos interconectados pudiendo ser visualizados en imagen y flujos, son óptimos para replantear sistemas. La clave está en de quien depende la decisión de articular dicha información hacia un modelo de acceso global y la toma de decisiones en función del conocimiento.

Gestionar implica saber qué se gestiona, proyectar efectos sobre cada decisión y asumir en base a la información decisiones que, en base a la autonomía y bien común citados en el punto anterior, antepongan a intereses etéreos la inminente necesidad de un sistema social mundial que mitigue la desigualdad en la que hemos terminado tras la III Revolución industrial y el establecimiento de una globalización que ha dejado sin

capacidad de respuesta a territorios. Caso ejemplar, la búsqueda y negocio generado alrededor de mascarillas para prevenir contagios. No existía producción en casi ningún país occidental, supeditando su compra a pocos lugares en el mundo, que sin primera la defensa de la vida por interés común en detener el virus ha movido un sinnúmero de negocios, aunque la amenaza acabara con la humanidad en caso de volverse más virulenta y no coordinar una actuación conjunta.

El COVID19 ha sido el 2020 un apunte más a una serie de dinámicas frente al cambio climático y las protestas sociales previas en diferentes países. El monitorear los factores que propician estos desajustes sociales, debería ser enseñados en la educación necesaria para comprender el contexto actual. Monitorear da la posibilidad de velar por compartir la responsabilidad de aceptar decisiones basadas en información organizada. Al contrario de lo que se viene argumentando, la IV revolución industrial no necesita solamente más ingenieros, científicos, matemáticos, sino una mayor comprensión del planeta y hasta qué punto una sociedad actual mantiene una economía que está pasando de billetes y monedas, a datos que circulan por cuentas de bancos cuya propiedad es difusa. La relación de intercambios en contexto digital modifica pautas culturales. Se hace necesario enseñar a acceder y comprender los flujos de información para saber en qué estamos y qué podemos hacer.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

El COVID-19 podrá ser considerado un experimento intencionado, una palanca de cambio o la consecuencia de un modelo que llegaba a su fin. En sí, tras siglos de evolución humana, y diferentes procesos históricos, la humanidad no dista tanto de la comprensión del ser humano que reflejan textos clásicos en diferentes culturas. Vivimos más tiempo, somos más personas en el mismo mundo, y con tecnologías que permiten coexistir por más tiempo en la faz de la tierra o aniquilarnos de la misma entre seres humanos directamente o indirectamente por no actuar en común frente a un virus.

No hay transiciones inmediatas, pero sí aceleradas como la actual. La evolución tecnológica ha cambiado el relacionamiento, y pese a la contaminación informativa actual comparable a los datos no depurados de una ecuación matemática, se da un cambio en los modelos de gestión que aún debe enseñarse formalmente para ser comprendido.

Nos encontramos en la antesala de lo que será el mundo al terminar el 2020, por una serie de pequeños grandes cambios propiciados por un modelo de economía que ya en el 2008 manifestó sus limitaciones. Organizar los datos es y debería ser el primer paso para monitorear qué tenemos, y haciendo uso de autonomía y responsabilidad ante el bien común que es la vida, decidir nuevos sistemas de gobernanza que permitan no vivir una epidemia con respuestas propias de una edad media en la que aún nos encontramos, mientras se pasean en bolsillos procesadores de información que más allá de fotografías pueden permitir tomas de decisiones que optimicen nuestra vida diaria en un contexto global para lo bueno y para lo malo. Con los datos en la mano, y una mayor autonomía por la posibilidad en asumir la toma de decisiones, es preciso replantear los modelos de gobernanza más aptos para así hacer útil el avance científico tecnológico.

Empezando por la gobernanza, un cambio como el actual requiere un modelo de gestión orientado a dotar de autonomía responsable a la población. Así como se pasó de reinos a parlamentos, una nueva fórmula de pacto social más amplio que el terreno físico, u organizaciones como Naciones Unidas generadas en el siglo pasado, se hace necesaria.

Consideramos que el punto de partida debe ser la formación, que ahora al digitalizarse por efecto de la pandemia, tiene una posibilidad de replantearse a nivel global en base a preparar para un nuevo modelo social interconectado. Las resistencias entre cambios de estructura social con complejos, ¿a quién corresponde la responsabilidad de formar para la autonomía y comprensión de un mundo global que en lo digital no conoce fronteras?



Se buscan liderazgos, mientras agoniza un modelo y otro se alimenta desde el contexto digital en el que día a día depositamos mayor información. El paso a dar está en diálogos entre millones de personas vía redes, para conformar las bases de un sistema de construcción social, y tal vez en un nuevo foro, universidad o espacio de actuación que ponga los pilares, mientras asistiremos durante un tiempo al crujir de los anteriores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Martí-Noguera, J. J., Licandro, O. & Gaete, R. (2018). La responsabilidad social de la educación superior como bien común. Concepto y desafíos. *Revista de la Educación Superior*, 47(186), 1-22.
- Martí-Noguera, J. J., Martí-Vilar, M., Vargas Villamizar, Ó.H y Moncayo Quevedo, J. E. (2014). Reflexión sobre los discursos en Educación Superior desde la psicología social crítica. *Revista de Educación Superior*, 43(172), 33-55.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum. <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourthindustrial-revolution-2016-21.pdf>