



Estrategias instruccionales para optimizar el aprendizaje significativo en el área algorítmica

María Fossi*
Morella Urribarrí**

Resumen

El propósito del artículo es presentar el diseño de un modelo de estrategias instruccionales para promover el aprendizaje significativo en el área algorítmica en las universidades del municipio Maracaibo, a fin de elevar el nivel de desempeño académico de los estudiantes. La metodología se tipifica como aplicada, correlacional, descriptiva con un diseño transversal, no experimental. La muestra estuvo conformada por un total de 440 estudiantes distribuidos como se menciona a continuación: 322 (URBE) y 118 (UJGH). Los resultados obtenidos indican la utilización incorrecta de las estrategias instruccionales, así como su inadecuada combinación. El diseño del modelo instruccional fue constituido por cuatro fases: análisis - diagnóstico, instructiva y de sensibilidad, orientación y tutoría, evaluación.

Palabras clave: Estrategias instruccionales, aprendizaje significativo, área algorítmica.

* Doctora en Ciencias de Educación (URBE, 2010). Magíster en Gerencia Empresarial (URBE, 2000). Ingeniero en Computación (URBE, 1995). Coordinadora de Cátedra del Área de Programación y Docente de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Correo electrónico: marufossi@gmail.com

** Doctora en Ciencias de la Educación (URBE, 2006). Magíster en Gerencia Educativa (URBE, 2001). Ingeniero Químico (LUZ, 1988). Asistente a la Comisión Técnica Central de Currículo, Vicerrectorado Académico de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Correo electrónico: moreeste@hotmail.com

Instructional Strategies to Optimize Significant Learning about Algorithms

Abstract

The purpose of this article is to present the design for an instructional strategies model to promote significant learning in the area of algorithms at universities in the Maracaibo municipality, in order to raise students' academic performance. Methodology is of the applied, correlational, descriptive type with a transversal, non-experimental design. The sample consisted of a total of 440 students distributed as follows: 322 (URBE) and 118 (UJGH). Results indicate the incorrect use of instructional strategies as well as their inappropriate combination. Design for the instructional model consisted of four phases: analysis and diagnosis, instruction and sensibility, orientation and tutoring and assessment.

Key words: Instructional strategies, significant learning, area of algorithms.

Introducción

En la actualidad, los docentes del área algorítmica que laboran en instituciones universitarias se enfrentan a una serie de problemas, presentes en su mayoría en los alumnos de nuevo ingreso: desconocimiento de la materia, carencia de habilidades para elaborar algoritmos, indisciplina, apatía por sus estudios, entre otros. Aunado a esto, se puede apreciar el desinterés por parte de algunos profesores hacia el desarrollo y utilización de estrategias instruccionales adecuadas para el logro del aprendizaje y ayudar a que el mismo sea significativo para sus alumnos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, puede afirmarse que el proceso de enseñanza y aprendizaje en el área algorítmica debe adecuarse al mundo contemporáneo. Además, se requiere experimentar un cambio pleno con respecto a la aplicación de las innovaciones tecnológicas y científicas en la práctica pedagógica. Por ello, el estudiante debe ser considerado elemento activo, involucrado conscientemente en el proceso para adquirir un nuevo conocimiento algorítmico, el cual se vincule con otras áreas y más aun con la realidad, sin disminuir su nivel de abstracción.

Con referencia a lo anterior, en este siglo las computadoras cumplen un papel importante en el desarrollo humano, social, económico, cultural y educativo de un país, al ser utilizadas como

herramientas auxiliares de apoyo a las diferentes actividades realizadas por el hombre, así como medio eficaz para buscar y encontrar información veraz y precisa, catalogándolas como nuevo medio de comunicación. En este sentido, se hace evidente su importancia, al convertirse en una necesidad para el ser humano; debido al progreso sostenido de los sistemas computacionales que permiten a la sociedad tener acceso a una cantidad creciente de información de toda naturaleza.

Lo anteriormente expuesto se logra como consecuencia del desarrollo del software, es decir, los sistemas que permiten el funcionamiento de las computadoras. Es así como el hecho de contener un buen sistema, permite mejorar la organización de la información y por ende la productividad, reduciendo el tiempo y el costo de operación, entre otras; por tanto un adecuado software permitirá optimizar el desempeño de los equipos computarizados.

Para diseñar el software que permita hacer funcionar un computador, Joyanes (2003) indica las siguientes fases: análisis del problema, diseño del algoritmo, codificación, compilación, ejecución, verificación, depuración y finalmente mantenimiento. Las dos primeras fases conducen a un esquema detallado escrito en forma de algoritmo. Como afirman Brassard y Bratley (1998), el estudio del concepto, diseño, construcción de algoritmos es una necesidad ineludible en numerosos aspectos de la vida, esencialmente en el mundo científico y de la ingeniería.

Al hablar del algoritmo como disciplina de estudio, se observa su complejidad, por ser una concatenación de ideas y conocimientos diversos englobados en una sola materia. Para dominar la asignatura, se debe tener noción sobre varias áreas, como lo son: Lógica, Matemática, Álgebra, Términos Administrativos, entre otras, así como el conocimiento en relación con las herramientas algorítmicas básicas y el o los lenguajes de programación a utilizar; lo cual implica dedicación y empeño debido a que se refiere a la fase inicial en cualquier sistema de información computarizado.

En efecto, en las carreras de Ingeniería en Informática y Computación, es base fundamental el área algorítmica, sin embargo, al considerar las estadísticas del periodo abril-julio del 2009 de las universidades Dr. Rafael Belloso Chacín y Dr. José Gregorio Hernández, se observa un promedio del 47.43% de alumnos reprobados, así como un 13.12% de desertores lo que suma un total de 60.55% de estudiantes que no lograron los obje-

tivos pautados en la materia; solo el 39.45% logró aprobar y por tanto, cubrir en gran parte de las metas planteadas.

A lo anterior se puede sumar: desinterés de los alumnos por la materia, apatía por la elaboración y utilización de técnicas algorítmicas, falta de conciencia estudiantil, entre otros. Cabe agregar que la algoritmia es una materia esencial para la ingeniería en informática y computación, por tanto, debe estudiarse desde los primeros semestres; su impacto es muy importante en la mayoría de las asignaturas y en el campo profesional del egresado; es evidente entonces, buscar mejores estrategias para su enseñanza.

Esta reflexión conlleva a estudiar cuál será el problema existente, bien sea por fallas en el proceso de aprendizaje o de enseñanza, o en el sistema integral. Por tanto, se hace necesario realizar un análisis completo de las estrategias instruccionales para el aprendizaje, llevadas a cabo en el área algorítmica en las instituciones universitarias del municipio Maracaibo, para posteriormente presentar el diseño de un modelo de este tipo de estrategias, orientado a promover el aprendizaje significativo en el área antes mencionada, con el fin de elevar el nivel de desempeño de los estudiantes.

1. Fundamentación teórica

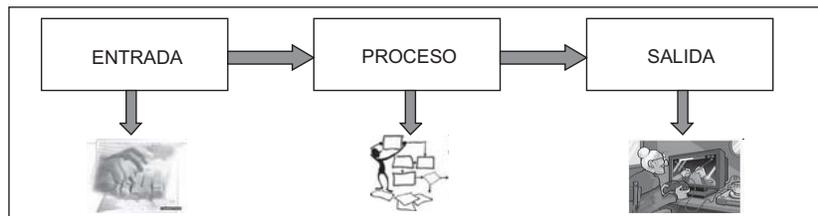
1.1. Importancia de los algoritmos

En las áreas: matemática, ciencias de la computación y disciplinas afines, un algoritmo se refiere a una lista bien detallada, ordenada y finita de operaciones que permiten hallar la solución de un problema. Este concepto es compartido por Joyanes (1990, p. 1), al definirlo como “un conjunto de instrucciones que conducen a la solución de un problema”. Para Brassard y Bratley (1998), la ejecución de un algoritmo no debe implicar ninguna decisión subjetiva; en este sentido, Joyanes (1990) indica que la efectividad de todo algoritmo, viene dado por tres características básicas: Ser *preciso* e indicar el orden de realización de cada paso; ser *definido*: si se sigue un algoritmo dos veces, se debe obtener el mismo resultado cada vez; ser *finito*: si se sigue un algoritmo se debe terminar en algún momento.

Estas características conllevan a mencionar los tres elementos fundamentales de todo algoritmo (ver figura 1), los cuales son: la entrada, el proceso y la salida. *La Entrada*, se refiere a los datos que se necesitan para comenzar a trabajar; *El Proceso*, se refiere a

la forma como los datos de entrada se van a concatenar (cálculos matemáticos, comparaciones lógicas y/o relacionales, decisiones) para solventar el problema planteado y *La Salida*, se refiere al resultado que se debe obtener.

Figura 1
Elementos básicos de un algoritmo



Fuente: Fossi (2010).

Hablar de algoritmos como ciencia de estudio y materia es fundamental para los estudiantes de computación e informática; es observar la complejidad de la misma, al ser considerada una concatenación de ideas y conocimientos diversos, todos ellos englobados en una sola materia; por tanto, implica mucho esmero. Cabe destacar, para las personas dedicadas a la programación, la algoritmia es primordial para su desarrollo y surgimiento en el área laboral, se podría decir que es la base de su carrera.

1.2. Proceso de enseñanza

La docencia representa un aspecto esencial en el proceso educativo mediante el cual las sociedades elaboran su perfeccionamiento humano, cultural, laboral, empresarial y político. Dicha profesión involucra mucho más que el dominio de una materia o un área específica de conocimiento o la capacidad de transmitirlo; al considerar que implica una adecuada capacitación para ayudar al estudiante a desarrollarse como individuo, enseñándolo a pensar, actuar, razonar y sentir.

Ante la situación planteada, Florez (2001) define la enseñanza como una actividad educativa específica, intencional y planeada con el fin de facilitar a los individuos a que se apropien y asuman con creatividad ciertas porciones del saber. Sin embargo, Díaz-Barriga y Hernández (2002, p.6) indican que enseñar: “no es solo proporcionar información, sino ayudar a aprender”, esto implica que el docente debe conocer previamente a sus alumnos, cuáles son

sus capacidades, cómo realizan el aprendizaje, entre otras características.

Ambas definiciones expresan claramente la intervención de dos actores dentro del proceso de enseñanza, el docente y los alumnos; siendo el primero el encargado de llevar a cabo la tarea de enseñar. En este sentido, Díaz-Barrigas y Hernández (2002, p.6) indican que: “la función central del docente consiste en orientar y guiar la actividad mental constructiva de sus alumnos, a quienes proporcionará una ayuda pedagógica ajustada a su competencia”.

Sin embargo, según Sevillano (2005) se debe tener en consideración que la función principal de la enseñanza es facilitar el aprendizaje a los estudiantes, razón por la cual, es importante establecer los dos elementos fundamentales del proceso: quien aprende y el objeto del aprendizaje; el segundo debe despertar la atención del primero con el fin de poder elaborar la información pertinente para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.3. Estrategias instruccionales

Las estrategias instruccionales son un conjunto de actividades, técnicas y medios planificados de acuerdo con las necesidades de los estudiantes a quienes se van a dirigir, así como los objetivos perseguidos, la naturaleza de las áreas y cursos; todo esto con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje. Según Díaz-Barriga y Hernández (2002), las mismas son medios o recursos para prestar la ayuda pedagógica.

Por otra parte, Castillo y Cabrerizo (2006, p.22), definen las estrategias instruccionales como: “comportamientos planificados que seleccionan y organizan mecanismos cognitivos, afectivos y motóricos, con el fin de enfrentarse a situaciones-problemas”. Para estos autores, las estrategias se refieren a la manera como se van a presentar los conocimientos al estudiante, con el fin de permitirles reflexionar y asumir estos conocimientos, poniéndolos en práctica en situaciones futuras.

En referencia a lo anterior, Smith y Ragan (1999) definen las estrategias instruccionales como la organización secuencial, por parte del docente, del contenido a aprender, la selección de los medios instruccionales idóneos para presentar ese contenido y la disposición de los estudiantes para ese propósito. Basado en lo antes expuesto, se puede definir una estrategia como un acercamiento ordenado de tareas, trabajos y/o actividades, las cuales

ayudan a solucionar un problema, el logro de alguna tarea específica o obtención de un aprendizaje mediante la enseñanza.

Seleccionar las estrategias a utilizar, no es una tarea fácil, en este sentido, Díaz-Barriga y Hernández (2002, p.141), señalan cinco aspectos básicos a considerar en el momento de escoger y/o formular la estrategia a seguir: consideración de las características básicas de los aprendices, tipo del dominio del conocimiento en general y del contenido curricular que se abordará, intencionalidad o meta que se desea lograr y las actividades cognitivas y pedagógicas que el alumno debe realizar, vigilancia constante del proceso de enseñanza, así como del progreso y aprendizaje de los estudiantes y determinación del contexto intersubjetivo.

Con ayuda de estos factores, se puede lograr un proceso de desarrollo pedagógico más efectivo, orientado al logro de un aprendizaje constructivista más óptimo. La aplicación de estas estrategias, como señala Díaz-Barriga y Hernández (2002), viene dada según el momento, por ello se clasifican en: preinstruccionales, coinstruccionales y postinstruccionales y según el proceso cognitivo se catalogan como: estrategias para activar conocimientos previos, orientar y guiar la atención y el aprendizaje, mejorar la codificación de la información, organizar el contenido nuevo, promover el enlace entre los conocimientos previos y la nueva información.

1.4. Aprendizaje significativo

El objetivo básico de la enseñanza es el aprendizaje por parte de los estudiantes, cuyo proceso se desarrolla con procedimientos que permitan obtener un máximo aprovechamiento en los estudios. La idea de los procesos de aprendizaje es acelerar el mismo facilitando la asimilación del estudio a fin de obtener mejores resultados.

Para Poggioli (2005, p.20), el aprendizaje “es un proceso activo por parte del alumno para ensamblar, extender, restaurar e interpretar y, por lo tanto, construir conocimiento desde los recursos de su experiencia y la información recibida”. Por otra parte, Ausubel, citado por Díaz-Barrigas y Hernández (2002, p.35), indica que el aprendizaje “implica una restructuración activa de las percepciones, ideas, conceptos y esquemas que el aprendiz posee en su estructura cognitiva”. Ambos autores entienden el aprendizaje como un proceso activo donde el estudiante estará en constante restructuración de sus procesos cognitivos, adaptando y/o concatenado estos conocimientos a los previos obtenidos.

En este orden de ideas, se puede citar a Rodríguez (2004), quien indica: el aprendizaje significativo es una teoría psicológica debido al manejo de los procesos propios que los individuos ponen en juego para aprender; esta postulación señala la importancia del aprendizaje por descubrimiento; sin embargo, también establece que no todo el aprendizaje se realiza de esa manera; el autor indica que el principio de la teoría del aprendizaje significativo se encuentra en la utilidad de conocer y explicar los elementos y propiedades del aprendizaje, los cuales se pueden relacionar con formas efectivas y eficaces, a fin de estimular cambios cognitivos estables, aptos para dotar de significado individual y social.

Según se ha citado, este aprendizaje debe ocuparse del carácter complejo-significativo que tiene el aprendizaje verbal y simbólico. Asimismo, debe prestar atención a todos los elementos y agentes que le afectan, los cuales pueden ser manejados para tal fin. A partir de lo anterior se pueden determinar los requisitos básicos a considerar para establecer un aprendizaje significativo exitoso: a) las experiencias previas (conceptos, contenidos, conocimientos); b) la presencia de un profesor mediador de los aprendizajes; c) los alumnos en proceso de autorrealización; d) la interacción para elaborar un juicio valorativo (juicio crítico).

Por tanto, para que el aprendizaje sea significativo, se deben reunir tres condiciones básicas: en primer lugar, la información nueva se debe manejar de manera no arbitraria y relacionada con la información previa conocida por el alumno; en segundo lugar, se requiere prestar mucha atención a la motivación que tenga el alumno para aprender; y por último, es necesario tomar en cuenta la naturaleza de los materiales o contenidos que se desea enseñar y/o aprender.

2. Metodología

En cuanto al tipo de investigación, según su propósito es aplicada, debido a que se desarrolló desde marzo 2008 a diciembre 2009; durante su desarrollo se ejecutaron una serie de actividades, con el fin de buscar estrategias instruccionales que permitan optimizar el proceso de aprendizaje en el área algorítmica en las carreras de Ingeniería en Computación e Ingeniería en Informática de las universidades del municipio Maracaibo.

De igual manera, es correlacional porque se mide la relación existente entre las variables estrategias instruccionales y apren-

dizaje significativo. Para finalizar con el levantamiento de la información a realizar, se buscó precisar cuáles son las estrategias instruccionales que permitirán aumentar el nivel académico de los estudiantes de las carreras antes mencionadas, con la finalidad de establecer las más adecuadas para lograr un mejor y más apropiado aprendizaje significativo; en consecuencia la investigación es descriptiva.

En cuanto al diseño de la investigación, es transversal debido a que se realizó la medición de las variables en el momento de hacer el estudio y no experimental, ya que no se manipularon las variables estudiadas, las mismas se manejaron tal y como se encontraron en el momento de realizar el estudio.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los estudiantes del cuarto semestre en adelante de las universidades Rafael Belloso Chacín (URBE) y José Gregorio Hernández (UJGH) de las carreras de Ingeniería en Computación e Ingeniería en Informática, dando un total de 2246 estudiantes; para el tamaño de la muestra se empleó la fórmula de Sierra Bravo, utilizado un margen de error del 4%. Por tanto, la muestra total estuvo representada por 440 alumnos, luego se procedió a estratificarla para cada universidad, quedando distribuida de la siguiente manera: URBE (322 estudiantes) y UJGH (118 alumnos).

3. Análisis de los resultados

Con el fin de establecer cuáles son las estrategias instruccionales más utilizadas por parte del docente, se implementaron una serie de preguntas en el instrumento aplicado (cuestionario), analizadas a continuación: en primer lugar, las estrategias instruccionales se organizaron tanto por el momento en el que se aplican, así como por el proceso cognitivo llevado a cabo. La puntuación mínima es: 1 y la máxima: 5, el valor medio obtenido en los diferentes ítems, se encuentra entre 3,31 y 3,92 lo que representa una puntuación media entre el máximo y mínimo, con una desviación estándar similar para cada tipo de estrategia (entre 1,1384 a 1,3226).

Siguiendo el orden de ideas, en Tabla 1 se observa la frecuencia correspondiente a las respuestas relacionadas con las estrategias que se deben aplicar según el momento, a pesar de tener valores elevados en las opciones “casi siempre” y “siempre” en las estrategias preinstruccionales y coinstruccionales, las postinstruccionales presentan una variación en su comportamiento; sin embargo, se analizarán cada una por separado.

Tabla 1
Porcentajes de estrategias según el momento

Escala	Pre	%Pre	Co	%Co	Post	%Post	Media	%	%Acum
NR	2	0,38	4	0,83	3	0,76	3	0,66	0,66
N + CN	68	15,53	71	16,14	117	26,52	85	19,39	20,05
AV	86	19,47	73	16,52	106	24,02	88	20,00	40,05
CS - S	284	64,62	293	66,52	214	48,71	264	59,95	100,00

Fuente: Fossi (2010).

De las estrategias preinstruccionales se manejaron en primer lugar el establecimiento de objetivos, lo cual presentó una aplicabilidad equivalente al 63,64%; luego el establecimiento de los puntos a tratar con un 73,64% y finalmente la elaboración de un resumen (lo visto previamente) con el 56,59%. Aun cuando los porcentajes obtenidos estas estrategias son bastante elevados, es necesario prestar atención al porcentaje de docentes que no las cumplen a cabalidad, debido a que las mismas tienen el propósito de preparar y alertar al estudiante en relación con qué y cómo va a aprender (Díaz-Barrigas y Hernández, 2002). Resulta oportuno indicar que la aplicación de estas estrategias permiten al estudiante activar su proceso cognitivo, a fin de un mejor entendimiento del material a ser estudiado.

En el caso de las estrategias coinstruccionales, se pudo observar como las menos utilizadas por los docentes son los mapas conceptuales con un 52,27%, sin embargo, el 71,36% emplean ilustraciones y el 75,91% realizan ejercicios mediante el uso del computador como herramienta. Esto demuestra la prioridad dada a la solución de ejercicios por medio del computador, pero: ¿hasta qué punto es esto conveniente?; como es bien sabido, los algoritmos representan la parte analítica de todo programa, si no se tiene un buen dominio de los términos teóricos y la forma como estos se deben aplicar, la práctica o elaboración de problemas por computador no servirá para establecer a cabalidad los procesos. En esta etapa de la educación del estudiante, se debe hacer hincapié al cómo se debe hacer y las diferentes forma de hacerlos.

Para las estrategias postinstruccionales, se tienen el resumen del contenido estudiado con 49,55%, discusión crítica de los aspectos tratados con 49,09% discusión participativa con 47,50% de aplicabilidad. En los resultados se observa cómo menos del 50% de los profesores están cumpliendo con estas estrategias, a pesar de lo indicado por Díaz-Barriga y Hernández (2002) quienes afirman: estas contribuyen a que el estudiante pueda formarse una visión sintéti-

ca, integradora e incluso crítica del material presentado, hecho que le permitirá a futuro relacionarlo con nuevos conocimientos adquiridos. Por tal motivo, es importante prestar un poco más de atención a este momento del proceso de enseñanza.

Basado en lo anterior, los docentes en el área de algoritmo en su mayoría utilizan los tres tipos de estrategias, sin embargo se tiene una deficiencia en las postinstruccionales, al ser aplicadas en un 48,71% (ver tabla 2), encontrándose por debajo de la media de aplicación la cual es de 59,95%, en contra posición de las preinstruccionales, utilizadas en un 64,62% y las coinstruccionales en un 66,52%, valores que se encuentran por arriba de la media.

En cuanto a las estrategias que permiten la acción del proceso cognitivo (ver tabla 2), se trabajó en primer lugar las de activación de conocimientos previos (ACP), utilizadas en un promedio de 57,55%, lo cual implica que un 42,45% de los docentes no están preparando al estudiante para la adquisición de los conocimientos. Para ampliar un poco más este punto, estas estrategias se pueden trabajar mediante las actividades focales introductorias, que permiten al alumno atraer su atención, activar sus conocimientos previos y crear una apropiada situación de motivación hacia lo que se va aprender, las mismas son utilizadas en un 56,82%. Por otra parte, se tienen las discusiones guiadas, utilizadas en un 58,71%; permiten tanto al profesor y al estudiante crear un ambiente de discusión sobre el tema tratado, además de la activación de conocimientos previos.

Por último, se tienen las actividades generadoras de información previa, utilizadas en un 57,12%. Ahora bien, el manejo de los conocimientos adquiridos por parte del estudiante, contribuyen a un mejor entendimiento de la información nueva y evita el olvido o sub-utilización de lo ya aprendido, fortaleciendo el aprendizaje. Resulta oportuno indicar que estas estrategias se pueden considerar como preinstruccionales, y al comparar con los resultados de la misma, se puede observar que coinciden con la frecuencia de uso.

Tabla 2
Porcentajes de estrategias según el proceso cognitivo

Escala	ACP	%ACP	OGAA	%OGAA	MCIN	%MCIN	OIN	%OIN	ECPIN	%ECPIN
NR	1	0,15	3	0,72	1	0,27	5	1,21	2	0,34
N + CN	92	20,82	47	10,64	72	16,36	57	13,03	70	15,91
AV	95	21,48	77	17,42	95	21,63	79	17,88	85	19,32
CS - S	253	57,55	313	71,21	272	61,74	299	67,88	284	64,43

Fuente: Fossi (2010).

Otras de las estrategias utilizadas en el proceso cognitivo, con un 71,21%, son las referidas a la orientación y guía de la atención y el aprendizaje (OGAA); en las mismas se toman en cuenta las señalizaciones en el discurso (74,92%) y en el texto (67,50%). Ambas estrategias presentan un porcentaje de utilización bastante elevado, sólo el 28,79% de los docentes no las aplican, por tanto, se debe buscar incentivarlos de forma tal, que las comiencen a utilizar con la finalidad de poder orientar a sus estudiantes en cuanto a cómo extraer las ideas principales o relevantes de la información presentada.

Por otra parte, se pudo observar como la estrategia en cuanto al mejoramiento de la codificación (MCIN) presenta un 61,74%, siendo las más aplicadas las preguntas insertadas con un 63,26%; la misma ayuda al estudiante al proceso de análisis del punto tratado, debido a que permite cuestionar los conocimientos adquiridos. La estrategia que le sigue con un 62,73% es la utilización de graficas y por último el empleo de ilustraciones con un 60,76%; ambas estrategias permiten la activación del conocimiento por parte de la visualización del mismo.

Otras de las estrategias que permiten dar mayor contexto esquemático a la información, la cual permite un mayor aprendizaje, es la referida a la organización de la información nueva (OIN); la misma es utilizada en 67,88%. De éstas se pudo observar como la menos empleada la representa la elaboración de resúmenes de los temas tratados por parte del profesor, con un 55%. En cuanto a la presentación de esquemas previos y relación de los contenidos, presentaron un porcentaje de uso bastante elevado: 70,45% y 78,18%, respectivamente.

Para finalizar con las estrategias instruccionales utilizadas por los docentes, se tienen las de enlace entre el conocimiento previo y la información nueva (ECPIN), las cuales son empleadas en un promedio del 64,43%; permiten crear y potenciar enlaces adecuados entre los conocimientos previos y los nuevos, asegurando con ello un mejor proceso de aprendizaje de los estudiantes. Las estrategias utilizadas son: elaboración de analogías de los temas tratados con un 63,86% y comparaciones entre la realidad y los puntos tratados con un 65%.

Para concluir este punto, es importante indicar que todas las estrategias instruccionales son buenas, siempre y cuando se utilicen en el momento indicado del proceso de enseñanza; por otra parte, se debe tomar en cuenta que no todos los grupos de estu-

diantes son iguales, razón por la cual deben ser diseñadas teniendo en cuenta al grupo al que se dirigirá; en consecuencia, la elaboración de un diagnóstico previo, es de gran relevancia para el posterior diseño.

Por otra parte, para determinar el desempeño académico de los estudiantes de Ingeniería en Computación e Ingeniería en Informática en el área algorítmica, se solicitó a las dos universidades sus estadísticas con respecto al número de aprobados, reprobados y desertores; estos datos son presentados en dos tablas, una para Algoritmo I y la otra para Algoritmo II.

De un total de 752 estudiantes inscritos (ver Tabla 3) en el periodo comprendido entre enero-julio de 2009, repartidos en ambas instituciones y ambas escuelas, se pudo observar un promedio de 251 estudiantes por escuela con una desviación estándar de 60.21, lo que implica una dispersión en los datos un poco elevada, sin embargo, se debe tomar en cuenta que la UJGH solo presenta la escuela de computación con un total de 318 estudiantes, a diferencia de la URBE que presenta ambas escuelas con un total de 202 alumnos para computación y 232 estudiantes para informática, esto explica el por qué la desviación estándar es elevada.

Tabla 3
Total de inscritos. Algoritmo I

Universidad	Escuela	Total Est.
URBE	Comp	202
UJGH	Comp	318
URBE	Infor	232
	Total	752
	Media	251
	DESV. EST	60,21

Fuente: URBE y UJGH / Elaborado por: Fossi (2010).

En la Tabla 4, se presenta el total de inscritos, el número de aprobados, reprobados y desertores tanto de la URBE como de la UJGH, para el periodo de enero a julio del 2009 en Algoritmo I, es importante resaltar que las universidades trabajan con periodos diferentes, es decir, la URBE trabaja por trimestre y la UJGH por semestre, por tanto, con la finalidad de trabajar de forma homogénea con ambas instituciones, mientras que la URBE se observan dos periodos, de la UJGH solo uno.

Tabla 4
Porcentajes de aprobados, reprobados y desertores. Algoritmo I

Univ.	Esc.	Período	Total Est.	%Apr	%Rep	%Des	%Rep+ Des
URBE	Comp	Ene-Jul 2009	202	39,11	49,01	11,88	60,89
UJGH	Comp	Par - I 2009	318	44,34	43,71	11,95	55,66
URBE	Infor	Ene-Jul 2009	232	44,40	43,97	11,64	55,60
Media			251	42,95	45,21	11,84	57,05

Fuente: URBE y UJGH / Elaborado por: Fossi (2010).

El porcentaje de reprobados y desertores en ambas instituciones supera el 50%, lo que implica un porcentaje de repitientes bastante elevado, solo el 42,95% del los estudiantes aprobaron la materia. Esto se refleja cuando se hace el análisis en la cátedra de Algoritmo II donde se observa un total 389 alumnos inscritos en contra posición a los 752 inscritos en Algoritmo I (ver Tabla 5).

Tabla 5
Total de inscritos. Algoritmo II

Universidad	Escuela	Total Est.
URBE	Comp	107
UJGH	Comp	147
URBE	Infor	135
Total		389
Media		130
Desv. Est		20,53

Fuente: URBE y UJGH / Elaborado por: Fossi (2010).

En Algoritmo II se observa una media de estudiantes de 130 con una desviación estándar de 20,53, esto implica una diferencia significativa en cuanto a Algoritmo I, debido que el número de alumnos por carrera en este caso es más parecido; sin embargo, la UJGH sigue presentando el mayor número de estudiantes con 147, seguido por los estudiantes de Ingeniería en Informática de la URBE con 135 y por último los de Ingeniería en Computación también de la URBE con 107.

En la Tabla 6, se puede observar como de un promedio de 130 estudiantes que cursan la asignatura de Algoritmo II, el 56,30% de ellos aprueba la materia y un 42,68% reprueban y/o son desertores, el cual es un porcentaje bastante elevado. Basado en todo lo anterior, así como el hecho de que ambas materias es-

tán en los primeros lapsos de estudio de ambas carreras, se puede observar un rendimiento académico bastante bajo el cual de alguna manera afecta el desempeño exitoso de los estudiantes en las asignaturas posteriores relacionadas con el diseño y elaboración de sistemas, esto se debe a la sencilla razón de que la algoritmia es la base para las mismas.

Tabla 6
Porcentajes de aprobados, reprobados y desertores. Algoritmo II

Univ.	Esc.	Período	Total Est.	%Apr	%Rep	%Des	%Rep+ Des
URBE	Comp	Ene-Jul 2009	107	64,49	16,82	18,69	35,51
UJGH	Comp	Par - I 2009	147	60,54	27,21	12,24	39,46
URBE	Infor	Ene-Jul 2009	135	45,19	18,52	36,30	54,81
		Media	130	56,30	21,34	22,37	43,70

Fuente: URBE y UJGH / Elaborado por: Fossi (2010).

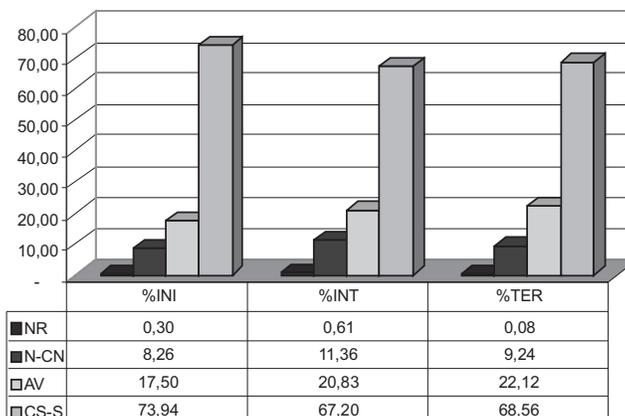
En cuanto al desempeño académico de los profesores de la asignatura, el análisis se realizó desde una aproximación constructivista, tanto para las fases del aprendizaje como para el contenido curricular, así como el tipo de estrategias utilizadas para el proceso cognitivo y la afectividad de determinados materiales de aprendizaje. La puntuación mínima fue de 1 y la máxima de 5, el valor medio obtenido en los diferentes ítems, se encuentra entre 3,81 y 4,04 lo que representa una puntuación media de 3,92 con una pequeña inclinación hacia el máximo y una desviación estándar similar para cada dimensión (entre 1,0580 a 1,2340).

Ahora bien, en el Gráfico 1, se observan los porcentajes de respuestas dadas en las fases del aprendizaje en la aproximación constructivista, a pesar de tener valores elevados en las opciones casi siempre y siempre en las fases Inicial, Intermedia y Terminal, presentan una variación en su comportamiento, sin embargo se analizarán cada una por separado. La fase inicial del aprendizaje es de gran importancia, debido a que el docente debe buscar las herramientas básicas para que el alumno pueda percibir la información paso a paso con la finalidad de interpretarla y relacionarla con los conocimientos previos adquiridos; la misma se cumple en un 73,94%, siendo la fase con mayor efectividad.

La fase terminal por su parte se cumple en un 68,56%, en esta etapa el alumno comienza a realizar tareas y solucionar problemas utilizando los conocimientos adquiridos de manera individual. Por último, la fase intermedia, en la cual el estudiante co-

Gráfico 1
Fases del aprendizaje

%FRECUENCIA. FASES DEL APRENDIZAJE



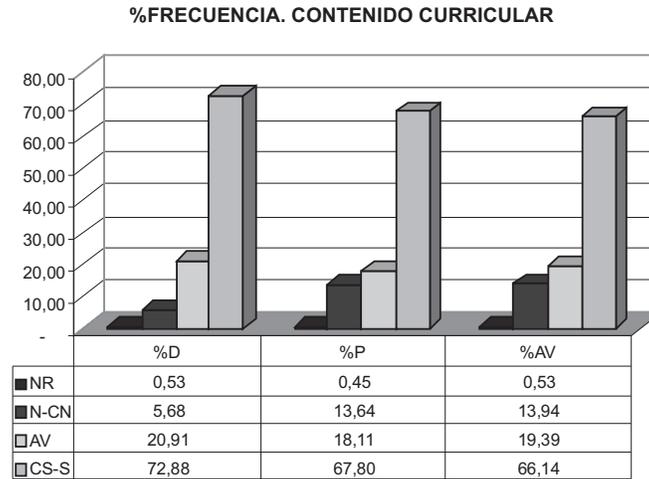
Fuente: Fossi (2010).

mienza a encontrar relaciones y similitudes entre las partes aisladas, configura esquemas y mapas cognitivos acerca del material y el dominio de aprendizaje en forma progresiva presenta un 67,20% de efectividad.

Las tres fases presentan porcentajes de aplicación por arriba del 50%, sin embargo, se debe resaltar que el buen desarrollo del aprendizaje significativo depende de las motivaciones, intereses y predisposiciones del alumno; por otra parte, es importante indicar que el aprendizaje debe ser crítico con el proceso cognitivo para así manifestar la disposición de analizar los diferentes contenidos que se presentan y enfrentarlos desde diferentes puntos de vista. Todo esto se podría lograr si el docente estableciera claramente las estrategias que se deben aplicar en cada una de las fases del aprendizaje.

Otro de los indicadores considerados es la manera cómo desarrolla el contenido programático a dictar. En el Gráfico 2, se puede observar como la presentación del contenido curricular de forma declarativa presenta la mayor aplicación con un 72,88%; es necesario recordar que este conocimiento se refiere al “saber qué”, es decir, la construcción del conocimiento mediante conceptos, principios y explicaciones.

Gráfico 2
Contenido curricular



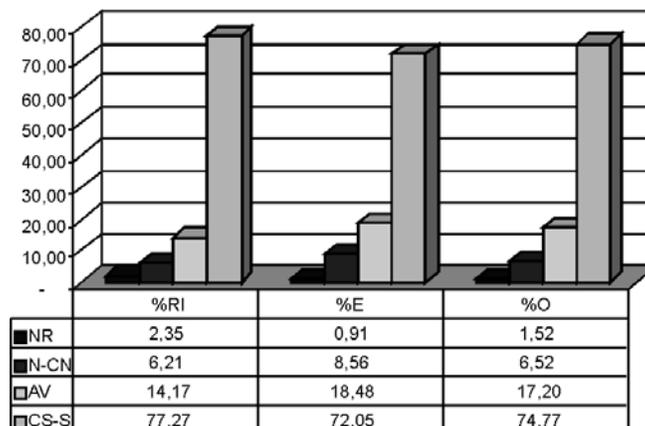
Fuente: Fossi (2010).

Por otra parte, el procedimental, hace referencia al *saber cómo hacer y saber hacer*; este tipo de contenido representa el desarrollo de competencias; presenta un 67,80% de aplicación; aunque es un valor por arriba del 50%; el desarrollo de las competencias debería aproximarse lo más posible al 100%, al suponer la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos. Finalizando con el contenido curricular, se tiene el actitudinal – valoral, referido a la enseñanza de actitudes que permiten al estudiante tomar decisiones de cómo y cuándo se deben hacer las cosas; presenta una aplicación del 66,14% por parte de los docentes. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el aprendizaje de las actitudes es un proceso lento y gradual.

Las estrategias analizadas para el proceso cognitivo (ver Gráfico 3) fueron las referentes a: recirculación de la información con un 77,27%, elaboración con 72,05% y organización con 74,77% de aplicabilidad. Obsérvese como las tres clasificaciones mencionadas se encuentran por arriba del 70%, siendo las más aplicadas las referentes a la recirculación de la información, sin embargo, es importante resaltar que este tipo de estrategias si no son reforzadas con actividades que permitan el análisis y la creación de conocimiento, tienden a convertirse en un proceso superficial lográndose un aprendizaje al pie de la letra con poca importancia.

Gráfico 3
Proceso cognitivo

% FRECUENCIA. PROCESO COGNITIVO



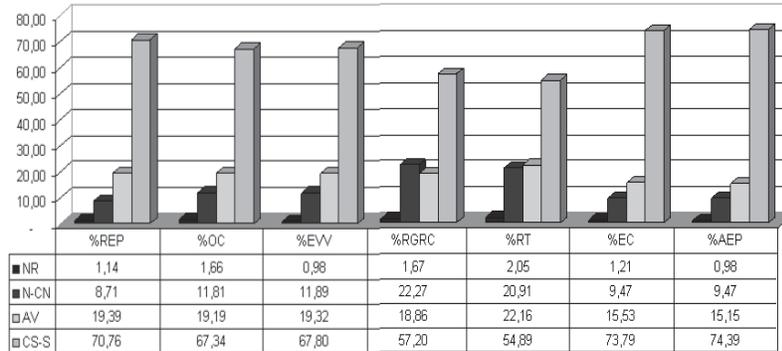
Fuente: Fossi (2010).

Para finalizar con el rendimiento de los docentes, se presenta el porcentaje de utilización de las estrategias referentes a la afectividad para determinados materiales de aprendizaje, siendo las seleccionadas (ver gráfico 4): repetición con un 70,76%, organización categorial con 67,36%, elaboración verbal y visual con 67,80%, representación gráfica de redes conceptuales con 57,20%, los resúmenes de textos con 54,89%, la elaboración conceptual con 73,79% y las anotaciones y formulaciones de preguntas con una aplicabilidad del 74,39%.

Se debe recordar que las estrategias son funciones humanas orientadas a un fin intencional, consciente y de conducta controlada; la utilización de una estrategia u otra, depende del contenido curricular que se quiere enseñar y su uso por lo general no es individualizado, por el contrario, se pueden utilizar más de una a la vez. Ahora bien, de los resultados obtenidos se tiene que las estrategias que menos empleadas son las referidas a los resúmenes de textos y a la representación gráfica de redes conceptuales, lo cual implica poca utilización de textos, de mapas conceptuales y la esquematización de los puntos intermedios tratados durante la clase.

Gráfico 4
Afectividad para determinados materiales de aprendizaje.

%FRECUENCIA. AFECTIVIDAD PARA DETERMINADOS MATERIALES DE APRENDIZAJE



Fuente: Fossi (2010).

Lo anterior lleva a pensar que los docentes se han dedicado más al establecimiento de la práctica dejando a un lado los contenidos teóricos de la información impartida. Si bien es cierto que el área de algoritmo es más práctica que teórica, también es indiscutible que la aplicación exitosa de cualquier proceso depende de qué tan seguro se sienta el individuo en ello; esto se logra conociendo cómo y por qué se debe aplicar el proceso, lo cual se logra conociendo la parte teórica de los contenidos aprendidos.

Por todo lo anterior, se puede concluir este punto estableciendo que el desempeño académico de los estudiantes del área algorítmica, tanto en la URBE como para la UJGH es bastante bajo, hasta el punto de poder observarse como Algoritmo I afecta el desempeño de Algoritmo II. Esto es consecuencias del empleo incorrecto de las estrategias, así como la mala combinación de ellas. En este punto es importante recordar que las estrategias instruccionales buscan no solamente la organización secuencial del contenido presentado, sino también los medios a utilizar, la forma como los estudiantes deben estar agrupados y la manera como se deben obtener los recursos para la aplicación del contenido.

Por tanto, es evidente que una inadecuada selección de estrategias afecta el aprendizaje de los estudiantes y evita el fortalecimiento de sus capacidades de: análisis crítico, anticipación y visión prospectiva, que tanta falta hace en la elaboración de procesos algorítmicos. Lo anterior se reflejó cuando se analizaron las

estrategias instruccionales que se aplican según el momento, donde en las preinstruccionales solo el 56,59% de los docentes presentan al alumno un resumen de lo visto anteriormente; el mismo permite que el aprendiz pueda establecer de una forma más efectiva la relación entre el material visto y lo nuevo por ver.

4. Modelo de estrategias instruccionales para promover el aprendizaje significativo

Basado en lo anterior, se elaboró un modelo de estrategias instruccionales orientadas a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de Ingeniería en Computación e Ingeniería en Informática de las Universidades: Rafael Beloso Chacín (URBE) y José Gregorio Hernández (UJGH). Dicho modelo se estableció en cuatro fases: una preinstruccionales, dos coinstruccionales y una postinstruccionales.

Primera Fase: Análisis Diagnóstico. Esta es una fase pre-instruccionales; con ella se busca establecer las condiciones académicas con las cuales se encuentran los estudiantes antes de comenzar con el contenido programático. Por otra parte, sirve para preparar al alumno en cuanto a lo que se va a aprender con la finalidad de poder activar conocimientos y experiencias previas; todo esto con la finalidad de ubicarlos en el contexto de la materia.

Segunda Fase: Instructiva y de Sensibilización. Esta es una fase coinstruccionales; en ella se manejan dos aspectos importantes en el desarrollo académico de todo estudiante: la forma cómo se trata el contenido programático y la relevancia que tiene para su perfeccionamiento profesional.

En la parte instruccionales, se busca que el docente desarrolle una planificación de cada clase basándose en el análisis diagnóstico realizado, así como en el contenido programático; se debe establecer las tres etapas claves de toda clase (inicial, intermedia y terminal). Por otra parte, en esta fase se requiere determinar la manera cómo se impartirá el contenido, es decir, si es de forma declarativa, procedimental o actitudinal.

En cuanto a la parte de sensibilización, a medida que se imparten los conocimientos se debe buscar resaltar la importancia que los mismos tienen para el desarrollo profesional de cada individuo, así como los valores y la ética que debe regir en todo profesional universitario. La idea es hacer florecer en el estudiante un sentimiento de responsabilidad, respeto y pertenencia hacia todo

lo aprendido, con la finalidad de formar un profesional de calidad y orgulloso de su desempeño laboral.

Tercera Fase: Orientación y Tutoría. Esta es una fase coinstruccional, en ella se busca dar al estudiante una orientación individualizada con la finalidad de poder aclarar dudas, bien sea en contenido teórico y/o práctico; cabe resaltar que la misma se debe dar con previa preparación por parte del alumno.

Cuarta Fase: Evaluación. Esta es una fase postinstruccional, en ella se busca medir los conocimientos adquiridos por el estudiante, bien sea de forma escrita, práctica y/o formativa. En esta fase se debe tener muy presente el mantener la coherencia metodológica entre lo ensañado y la forma cómo se va a evaluar; se podrá realizar de la forma tradicional donde el docente evalúa y el alumno es evaluado, así como la autoevaluación y la coevaluación, o evaluación entre pares, la cual suele constituir una interesante posibilidad de aprendizaje para el alumno, a partir del cambio de roles; todo con la finalidad de crear un sentimiento de participación en su proceso de aprendizaje.

Consideraciones finales

Es relevante el papel que desempeña el docente en la promoción del aprendizaje significativo de sus estudiantes; como mediador en el proceso de enseñanza debe estar muy pendiente del encuentro del conocimiento por parte de sus alumnos, guiando y orientando el desarrollo constructivo de los mismos. La formación académica de los docentes debe abarcar los planos conceptuales y reflexivos así como los prácticos. Esto es con la finalidad de generar un conocimiento didáctico integrador que permita a sus estudiantes relacionar los contenidos de forma más fácil con su entorno.

Por otra parte, los profesores que manejen en forma conjunta la teoría con la práctica, enfocándolas a las individualidades de sus estudiantes y las características de las actividades realizadas, se convertirán en entes de enseñanza más efectivos y aplicarán mejor las estrategias. Finalmente, las estrategias instruccionales deben utilizarse de manera intencional y flexible por parte del profesor, para ello deberá elaborar un plan estratégico adaptado a cada grupo de trabajo, permitiendo de esa forma un aprendizaje significativo en sus estudiantes.

El modelo de estrategias instruccionales elaborado para optimizar el aprendizaje significativo del área algorítmica, constituye para los docentes una ayuda necesaria para el mejor desempeño académico del mismo, es por esta razón que se recomienda: utilizar dicho modelo como base en el desarrollo de sus actividades académicas y estableciendo las responsabilidades básicas para el progreso de las mismo, la realización por parte del docente de cursos de elaboración de estrategias con la finalidad de optimizar las ya existentes y/o utilizada, considerar que cada grupo de estudiantes presentan características propias, por tanto se deben elaborar las estrategias en función de ellos y recordarle al estudiante la importancia que tiene la obtención de un buen aprendizaje significativo.

Referencias bibliográficas

- BRASSARD, G. y BRATLEY, P. (1998). **Fundamentos de Algoritmia**. Editorial: Prentice Hall.
- CASTILLO, S. y CABRERIZO, J. (2006). **Formación del Profesorado en Educación Superior**. Volumen I y II. Editorial McGrawHill.
- DÍAZ-BARRIGA, F. y HERNÁNDEZ, G. (2002). **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo**. Una Interpretación Constructivista (2ª ed.). México: Editorial McGrawHill.
- FLOREZ, R. (2001). **Evaluación Pedagógica y Cognición**. Colombia: Editorial McGrawHill.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación** (4ª ed.). México: Editorial McGrawHill.
- JOYANES, L. (1990). **Problemas de Metodología de la Programación**. Madrid: Editorial McGrawHill.
- JOYANES, L. (2003). **Fundamentos de Programación. Algoritmos, Estructuras de Datos y Objetos** (3ª ed.). Editorial McGrawHill.
- POGGIOLI, L. (2005). **Estrategias de Aprendizaje**. Caracas: Fundación Polar.
- RODRÍGUEZ, M. (2004). **La Teoría del Aprendizaje Significativo**. Concept Maps: Theory, Methodology, Technology. Proc. of the First Int. Conference on Concept Mapping. A. J. CAÑAS, J. D. Novak, F. M. González, Eds. Pamplona, Spain
- SEVILLANO, M. (2005). **Didáctica en el siglo XXI**. España: Editorial McGrawHill.
- SMITH, P. y RAGAN, T. (1999). **Instructional design** (2ª ed.). New Jersey: Merrill. Editorial Prentice Hall.



Capital intangible relacional del gerente educativo universitario

Delkis Parra*
Daviglem Valera**
Mayra Pérez***

Resumen

La investigación estuvo orientada a generar constructos teóricos sobre el manejo del capital intangible relacional del gerente educativo universitario, cimentada en los enfoques propuestos por Goleman (2005, 2010), Albrecht (2007) y Gardner (2001), entre otros. Esta se ejecutó mediante un estudio total que integra el cuantitativo, descriptivo, de campo, en una muestra de 31 gerentes educativos, 142 participantes del postgrado de UNEFA, URU y LUZ; y el cualitativo, fenomenológico, se basó en seis informantes clave, a quienes se entrevistaron; concluyendo con la triangulación metodológica. Los resultados categorizan al capital relacional trascendente para la gerencia educativa basada en la innovación como competencia transversal; y desde el enfoque fenomenológico, se percibe que está siendo subutilizado en la forma de sus capacidades.

Palabras clave: Capital intangible relacional, gerente educativo, universidades.

* Doctoranda en Innovaciones Educativas (UNEFA). Magíster en Gerencia, Mención Sistemas Educativos (UBA). Especialista en Metodología de la Investigación (URU). Profesora de Educación Integral, mención Matemática (UPEL). Directora (MPPE). Profesora en las cátedras Seminario de Investigación (UNEFA), Docencia y Ética (URBE). Correo electrónico: delkis2@hotmail.com

** Magíster en Ingeniería de Control y Automatización de Procesos (URBE). Ingeniera en Computación (URBE). Profesora en las cátedras: Sistema Operativo, Arquitectura del Computador (UJGH). Circuito Lógico, Arquitectura del Computador (UNEFA). Correo electrónico: daviglem_valera@hotmail.com

*** Magíster en Informática Educativa (URBE). Ingeniera en Computación (URBE). Profesora en las cátedras: Programación, Computación (UJGH, UNEFA). Correo electrónico: msppez@hotmai.com

Intangible Relational Capital of the University Educational Manager

Abstract

This research was oriented toward generating theoretical constructs about the university educational manager's handling of intangible relational capital based on approaches proposed by Goleman (2005, 2010), Albrecht (2007) and Gardner (2001), among others. The study was carried out using an overall approach that integrates quantitative, descriptive, field research for a sample of 31 educational managers and 142 graduate students at UNEFA, URU y LUZ, with qualitative, phenomenological research based on six key informants who were interviewed, concluding with methodological triangulation. Results categorize relational capital as transcendent for educational management, based on innovation as a transversal competence; and from the phenomenological approach, it is perceived as being underused in the form of its capacities.

Key words: Intangible relational capital, educational manager, universities.

Introducción

El gerente es la persona que dirige una organización, siendo éste el responsable de cumplir los roles propios de los procesos administrativos de la institución que rige y garante del logro de las metas organizacionales, utilizando el esfuerzo común de manera eficaz y eficiente. También es considerado el impulsor del personal adscrito, al ser quien determina tanto sus necesidades, capacidades y oportunidades como las de la empresa para orientar sus acciones.

Es así como este personaje es calificado como generador de decisiones, responsabilizado por sus actos trascendentes, a fin de garantizar una cultura organizacional tendente al logro de objetivos empresariales con calidad operativa transformadora, que certifique el manejo eficiente y eficaz del capital intangible relacional de la organización. Es por ello que hablar sobre trascendencia en la acción gerencial es referir que la misma se orienta hacia el logro positivo de acciones que generen cambios en su actuación, orientados a generar confianza, empatía y efectividad comunicacional al aprovechar y potenciar las capacidades en el manejo del capital intangible, evidenciado en lo relacional.

En este ámbito, el estudio surge de la preocupación por las dificultades presentes en el sistema educativo; muy especialmente en el nivel universitario, porque parece reflejar deficiencias en los aspectos de índole administrativo, que involucra la gerencia desde una perspectiva innovadora, especialmente en lo concerniente al capital relacional, lo cual es pilar fundamental para darle respuesta a los cambios y la transformación que amerita el país. De allí, esta parte del estudio, la cual tiene como propósito teorizar el capital relacional del gerente educativo universitario.

En este sentido, la investigación es relevante porque permite comprender el ámbito real del contexto universitario desde el análisis y reflexión descriptiva y fenomenológica sobre la acción gerencial, al versar sobre su praxis en el manejo del capital intangible relacional, a través de todo el proceso de producción educacional ejecutado por el gerente universitario. Además, impacta el sistema educativo y contribuye a dicho proceso, al buscar la optimización de la calidad de gestión de su gestor, beneficiando tanto a directivos y docentes como a discentes y comunidad. En este sentido, es considerado trascendental y significativo porque operaría como una herramienta al proponer la teorización que funciona como lineamientos que puntualizan un conjunto de acciones aplicables, en busca de la excelencia formativa a nivel universitario.

Al considerar la perspectiva científica y metodológica, el presente estudio se encuentra enmarcado en las ciencias educativas y gerenciales, inmerso en a línea de investigación vinculada a Educación, Innovación y Tecnología (EDIT); aporta resultados y conclusiones proyectables con valor para otros estudios. Además, presenta el enfoque cualitativo fenomenológico, que va más allá, buscando desde adentro de los gerentes su experiencia, el cómo lo ven. Conjuntamente, presenta la triangulación de ambas perspectivas, dando una trascendencia metodológica.

Asimismo, evidencia pertinencia social al apuntar con consistencia y coherencia al desarrollo humano, tecnológico, además de la colectividad; al fortalecimiento de la identidad tanto individual como grupal, cuando se estudia subjetivamente; al reconocimiento y compromiso con los valores, los deberes y los derechos humanos, cuando se cuantifica; también, se percibe cualitativamente debido al encuentro multidisciplinario e interdisciplinario que demanda la actual sociedad del conocimiento; a la vez, que incorpora la experiencia y los aportes significativos. Igualmente, se detectan las verdaderas necesidades, inyectándole a la rela-

ción gerencia-conocimiento-investigación la pertinencia dirigida al desarrollo integral de su entorno.

Desde la perspectiva anteriormente manifestada, se formula como objetivo de estudio teorizar el capital relacional del gerente educativo universitario, desde una visión trascendente. El artículo presenta una estructura conformada por la fundamentación teórica, matiz metodológico, resultados y recomendaciones.

1. Fundamentación teórica

Capital relacional

Para llevar a cabo los distintos fines organizativos, dentro de sus posiciones, las personas interactúan entre sí, produciendo un intercambio de significados, de modo que la acción o expresión de unos sirve para modificar o confirmar la conducta de otros, entre diferentes factores. Este es un intercambio activo que a través de mensajes conforman una interrelación; al provocar estímulos y respuestas que le dan vida a la organización. En este sentido, el docente de educación superior debe poseer habilidades interpersonales, a fin de asumir un sistema de comunicación y relaciones interpersonales, basado en el intercambio de acciones, información e ideas entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno para crear un clima organizacional orientado al beneficio del proceso educativo.

Sobre esta perspectiva, se puede expresar la comunicación además de la transferencia de información, tal como lo refiere Jiménez (2004): es el proceso de intercambio verbal, escrito o visual, para conocer críticos, informaciones, pensamientos y aspiraciones, que pueden influir en el comportamiento de los individuos y grupos. Agrega Alfaro (2004):

...es intercambiar conocimiento cierto (en el sentido de correspondencia efectiva a la verdad y realidad), veraz (en el sentido de coherencia entre lo que se piensa y lo que se dice) y leal (que siempre conlleva equivalencia entre lo que se dice y lo que se hace) (p. 129).

A partir de esta configuración conceptual, la comunicación es percibida como un proceso de intercambio de información y conocimientos, capaz de producir cambios en sus participantes. En el caso educativo, es competencia de los gerentes de aula asumir la importancia de mantener la fluidez y eficacia al transmitir la in-

formación cierta, veraz y leal en todas las direcciones a los involucrados en el proceso educativo, a fin de mantener el contacto armónico del aprendizaje con el sector empresarial.

Con referencia a lo anterior, se asume que la comunicación interpersonal hace alusión al intercambio de ideas entre dos o más personas; Robbins (2010) señala: las partes deben ser tratadas como individuos y no como objetos. Se quiere con ello significar que todo profesor debe plantearse el problema de la comunicación en la organización donde labora, en atención de un buen feedback, el cual es condición indispensable para un desempeño eficiente, tratando a sus discípulos, compañeros y comunidad en general como sujetos sensores y pensantes, a fin de crear un favorable clima organizacional.

En este entorno se admiten las ideas de Ivancevich (2004), al exponer que la mayoría de las situaciones de trabajo, las instrucciones, lineamientos y políticas deben comunicarse verbalmente a los subordinados, lo cual influye en la esfera del control por la necesidad de comentar los factores relacionados con el puesto; lo cual coincide con lo referido por Mahon (2003) al plantear que:

Los miembros intercambian ideas y acciones con quienes se encuentran física o intelectualmente más cerca, de manera que, la interrelación se hace mayor entre quienes comparten una oficina, una cuadrilla de trabajo, un equipo de investigación, profesionales de una misma carrera y compañeros de estudio o entre quienes ocupen un mismo nivel como obreros, capataces, jefes, gerentes, presidentes de compañías entre si o con individuos de ideas equivalentes o complementarias (p.17).

Es decir, en las organizaciones los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. En consecuencia, el gerente, incluyendo el de aula, que se pueda comunicar en forma clara y concisa con sus alumnos, personal y el resto de la comunidad educativa, podrá dirigir en forma más eficiente el proceso gerencial y su acción pedagógica. Dentro de esta configuración, la naturaleza de la comunicación está condicionada por diferentes factores contextuales, como es su grado de pluridimensionalidad, calidad de los mensajes, mayor o menor fluidez de información, presencia de interferencias y utilización de estrategias de acción procesables, entre otros.

Ahora bien, en este campo es pertinente basarse en los postulados planteados por Goleman (2010), al referir que los seres humanos tienen la capacidad de relacionarse de forma profunda

y directa; para ello, debe sentir y estimular las reacciones y el humor de los demás. Sin embargo, se está predispuesto a relacionarse. En este campo, la neurociencia ha descubierto que el cerebro humano está diseñado para que el ser humano sea sociable; razón por la cual, unos influyen en la mente (y en el cuerpo) de los demás, y viceversa.

Además, el referido autor aborda el puente neuronal silencioso establecido entre los circuitos de la vía inferior del cerebro, los cuales eluden los escollos que amenazan las relaciones humanas, contribuyendo a detectar en quién se puede confiar y a quién se debe evitar, lo que transmite contagiosamente los sentimientos. Es conveniente anotar que si la información dada mediante la comunicación tiene como finalidad provocar o facilitar un determinado tipo de conducta, en consecuencia debe corroborarse si se cumplió la meta deseada, en virtud de las diferentes formas de interpretarse y percibirse, productos de la perspectiva u óptica de cada persona.

Esto coincide con García (1995), al expresar que en este proceso el que envía la información debe comprobar si sirvió para lo pretendido y necesita obtener alguna respuesta acerca de su resultado. Es decir, para que se dé la comunicación perfecta y efectiva en las instituciones de educación superior, la idea o pensamiento transmitido la debe percibir el receptor tal cual la contempla el emisor.

Por otra parte, un principio que debe prevalecer en las organizaciones educativas es el de las relaciones interpersonales, considerando a los miembros de la comunidad educativa y vecinal como seres humanos; ya que el hombre que trabaja refleja sus atributos y manifiesta dentro de la institución sus normas de comportamiento, tanto religiosas como psicológicas, políticas, económicas y sociales.

Al respecto, Villegas (2001) señala que las relaciones interpersonales han estado circunscritas al amplio conjunto de interacción entre las personas, que puede referirse tanto a la sociedad en general como a las organizaciones en forma específica. Así en este campo de acción, Molina y Pérez (2006) expresan que los comportamientos y actitudes de los actores educativos mediatizan las relaciones interpersonales establecidas en el aula, a través de un proceso activo y dinámico que funciona de manera cíclica.

En este cuadro de fondo, Bittel y Ranmsey (2007) manifiestan que las relaciones interpersonales abarcan el contenido, la

calidad de la interacción personal y definen tanto un comportamiento observable como las sensaciones asociadas a la misma; se caracterizan por una correspondencia de tú a tú, una comunicación verbal, influenciada por el afecto, lo cual ayuda a determinar la naturaleza de las relaciones. En este contexto, el gerente es el principal factor para que la interrelación entre su personal sea positiva y se encaminen al éxito; por tanto, debe saber manejar con afectividad sus habilidades interpersonales, comunicacionales y negociadoras para conocerse y comprenderse, garantizando con ello su calidad de competencia.

Esta inteligencia, también denominada interpersonal, se refiere a la posibilidad de identificar y establecer distinciones entre los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de las personas que se encuentran alrededor. Es posible encontrarla en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.

Aunado a lo anteriormente expuesto, Vitor (1997) señala que este tipo de inteligencia posee las siguientes competencias intelectuales básicas: (a) Evaluar adecuadamente las emociones, intenciones y capacidades de los demás. Así es posible la identificación de emociones como: cólera, furia, alegría, en quienes están alrededor. (b) Actuar correctamente según las normas establecidas; esto implica el respeto por los demás y la aceptación de los otros, lo cual hace posible la integración a la sociedad por parte de los individuos.

Por otra parte, la inteligencia interpersonal, tal como afirma Gardner (2001), es la que permite entender a los demás; es mucho más importante en la vida diaria que la brillantez académica, porque es la que determina la elección de pareja, los amigos y, en gran medida, el éxito en el trabajo o el estudio. En tal sentido, la inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y capacidad de manejar las relaciones interpersonales.

De allí, el gerente debe poseer habilidad para las relaciones interpersonales o aptitud social, la cual tal como lo expone Goleman (2005), es el arte de relacionarse, es la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo relacionado con la interacción entre individuos.

En este orden de ideas, Goleman (2005) señala que el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, al asumir la comprensión y valoración de las emociones de los otros, permite a la gestión de la inteligencia emocional pasar de intrapersonal a interpersonal. Así, las grandes afinidades son la autoapertura, asertividad y escucha activa; donde la autoapertura es no hablar desde lo absoluto sino desde la interpretación que cada persona en particular le da a los datos, siendo sensible a los sentimientos del otro y cuidando mucho el lenguaje corporal.

Así, la asertividad es parte de la escucha activa, que se ha de poner énfasis en desactivar los filtros de recepción, sintetizar las declaraciones del otro, usar frases de dinamización, dar noticia de que se es consciente de los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales de quien se dan; así, dicha retroalimentación le permite al gerente educativo tomar decisiones asertivas.

En este ámbito, es de hacer referencia uno de los programas dominantes de amplios espacios operativos de las organizaciones como es la Programación Neuro Lingüística (PNL), expresada por Ferrer (2008) como la que provee un modelo coherente, formal y dinámico del funcionamiento de la mente humana, cómo procesa la información, experiencia e implicaciones que tiene para el éxito personal, mediante el estudio de la experiencia humana. De igual manera, estudia mecanismos de interacción y comunicación entre la mente y los sistemas del organismo, responsables de mantener su homeóstasis.

Por su parte, Manes (2005), al referirse al ámbito educativo, expresa que según la teoría de PNL, la comunicación es más efectiva en la medida que el sujeto se adapta al lenguaje del interlocutor, es decir, si ambos son visuales o auditivos o cinestésicos. En este sentido, en el campo educativo es favorable la aplicación del PNL como herramienta para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

La perspectiva anteriormente planteada, se enmarca hacia el estudio de la comunicación interna del ser humano; no obstante, genera grandes campos y herramientas para proyectar la información hacia el exterior, construyendo el capital relacional orientado a aumentar la efectividad para comunicarse en los procesos gerenciales educativos universitarios, al proveer técnicas y habilidades enfocadas a mejorar el conocimiento interno y las comunicaciones interpersonales.

En este marco de acción, el capital intangible relacional aborda herramientas PNL y fundamentos teóricos de la inteligencia social, vista por Goleman (2010) como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la habilidad para su relacionamiento, lo cual facilita el desarrollo de la sensibilidad social. En tanto, Buzan (2008) la orienta hacia estrategias y técnicas educativas.

Para Albrecht (2007), la inteligencia social consiste en la habilidad para relacionarse con otros, asegurando su cooperación. Propone un modelo que define como SPACE, compuesto por competencias y habilidades para tener éxito en las relaciones con otros. Así, dichas siglas expresan: S: sensibilidad social, habilidad de entender el entorno e interpretar el comportamiento de otros individuos; P: presencia, ser capaz de dejar una impresión; A: autenticidad, genera confianza en la relación con otras personas; C: claridad, habilidad para expresar las ideas; E: empatía, facilita el logro de retos compartidos.

En resumen, para la investigación el capital intangible relacional es considerado como el conjunto de valores conformado por las interacciones, participación de sujetos y relaciones interpersonales atinentes a la dinámica social, de empatía y habilidades de comunicación de los seres humanos, los cuales son manejados, de manera tal, que permiten el conocimiento, apreciación y también el entendimiento del sentir y las perspectivas de los otros seres humanos, los cuales pueden ser aprovechados y potenciados al máximo por el gerente educativo, en beneficio de la organización, en todos los niveles jerárquicos incluyendo el operativo a través del gerente de aula, constituyéndose en activo de la universidad.

2. Metodología

En atención a la metodología seguida, la investigación se enmarcó en un estudio, basado en Cerda (2006), que integra el cuantitativo, descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional, de campo, y el cualitativo, fenomenológico, en una muestra conformada por 31 gerentes educativos, 142 participantes y seis informantes clave; los cuales fueron seleccionados utilizando un muestreo con criterios de pertenencia, según Palella y Martins (2004), no probabilístico intencional, accidental, por cuota y voluntaria.

Para la recolección de datos, en el caso cuantitativo, la técnica utilizada fue la encuesta mediante la aplicación del cuestionario diseñado por las investigadoras, dirigido al personal docente y a participantes adscritos a los postgrados de UNEFA, URU y LUZ, aplicado con la misma estructuración y tono, el cual obtuvo una confiabilidad de $r_{tt} = 0,98$, al aplicar el coeficiente de Cronbach. Y para la fase cualitativa, se empleó la entrevista mediante la aplicación de una guía estructurada, basada en criterios de pertinencia, validez, relevancia e interés.

Con respecto a la técnica de análisis de la información, fue la triangulación metodológica, la cual admite la convergencia de varios métodos o procedimientos para recoger y explicar la información; en este caso enfoques cuantitativo y cualitativo, que aplicados a la trascendencia del manejo del capital relacional, genera su interpretación y comprensión desde la perspectiva individual y combinada de los procedimientos utilizados (Pozo y otros, 2000, citados por Pelekais, Finol y Neuman (2007).

En la fase cuantitativa, el tratamiento estadístico utilizado fue descriptivo con medidas de tendencia central como la media y la frecuencia y medidas de dispersión, a través del programa estadístico computarizado SPSS versión 10.0. Para su interpretación y análisis, se valió del establecimiento de comparaciones analíticas a través del efecto simple de la deducción y categorizar mediante baremos establecidos previamente.

En atención a la fase cualitativa, se realizó una interpretación del fenómeno percibido por los informantes clave, interesando conocer el marco de referencia interno de éstos, sin control por lo cual se considera su parte subjetiva, orientado al proceso. En este sentido, se realizó un análisis de contenido en las entrevistas para identificar, categorizar y codificar patrones reconocibles, describiéndolos.

Finalmente, se integraron ambas emisiones, vistas desde su solapamiento en la búsqueda de la realidad expresada tanto por sujetos como informantes clave para la construcción de la teorización de la trascendencia del capital relacional, permitiendo efectuar su discusión y el pronunciamiento de las conclusiones del presente estudio.

3. Resultados

En esta sección se describen los hallazgos más relevantes del estudio mediante el análisis estadístico de los datos y cualita-

tivo de los informantes claves, los cuales permitieron analizar la trascendencia del capital relacional del gerente educativo universitario. En el mismo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, tanto cuantitativo como cualitativo.

En primer lugar, se presenta el análisis cuantitativo. Cabe destacar que en este proceso sólo se consideraron significativos los puntajes que alcanzaron porcentajes de respuesta por encima del 75% de la muestra (según el criterio de Knowles), al integrar los puntajes 3 y 4 para trascendencia o 1 y 2 para intrascendencia. Precisamente, los resultados presentaron la media del puntaje obtenido por capital relacional igual a 2,29; distinguiéndose el 77,4% de profesores, quienes consideran trascendente que en la universidad se propicie ambiente para el intercambio intelectual, sin embargo, el 37,3% de los participantes lo piensan intrascendente. El ítem 7 es aceptado en cuanto a la trascendencia con un 83,9%, es decir, es significativo que se propicie ambiente para el intercambio intelectual en la universidad en el manejo del capital intangible relacional, denotándolo como elemento significativo para la trascendencia de la gerencia educativa.

Asimismo, el 58,1% de profesores considera trascendente que en la universidad exista preocupación por la permanencia del personal en su espacio, lo cual coincide con las respuestas del 39,4% de los participantes. Esto al ser una proposición inversa, es intrascendente para el manejo del capital intangible relacional.

Por otra parte, el 83,9% de profesores cree trascendente que en la universidad se proyecte empatía entre sus miembros, el 42,3% de participantes lo considera intrascendente. Este ítem es aceptado con un 83,9% de los profesores, por lo que es relevante la proyección de la empatía entre los miembros de la universidad en el manejo del capital intangible relacional, revelándolo como elemento significativo para la trascendencia de la gerencia educativa. En síntesis de lo anteriormente expuesto, la respuesta de los profesores permite categorizar al manejo del capital relacional como trascendente para la gerencia educativa.

Seguidamente, se presenta el análisis cualitativo de la información, el cual es asumido desde el enfoque fenomenológico, donde los datos fueron reducidos, representados por segmentos significativos de las entrevistas grabadas y escritas, según fue la preferencia de los informantes, constituyéndose en unidades de significado; intentando reconstruir el subjetivo sistema de significados

de los informantes clave o productores de la información, buscando los vínculos regulares entre las unidades en los datos de texto que son característicos de la situación del capital relacional del gerente educativo universitario, según el productor del texto.

Además, se intenta inferir invariantes o comunales generales, comparando los sistemas individuales de significados y revelando categorías de significado latente. Describiendo así, los resultados obtenidos con consistencia, coherencia y complementariedad, al explicar la esencia de la experiencia de los informantes clave, al buscar conocer el significado de su experiencia y aprehender el proceso de interpretación, por lo cual define y actúa el capital relacional del gerente educativo universitario.

Además, se presentan los aspectos individuales y subjetivos de la experiencia de los informantes clave como productores, formando clusters o unidades de significados expresados en conceptos fenomenológicos. En este contexto, desde la perspectiva ontológica, el significado de las experiencias vividas y el ser de los informantes clave, con respecto al capital intangible relacional, también está siendo percibido como subutilizado en la forma de sus capacidades. En las instituciones privadas, no se tiene ninguna actividad política de tipo partidista, ni por grupo de poder. Mientras, en las instituciones públicas se percibe la preservación del ejercicio del poder, por los universitarios, observándose en las elecciones el discurso de los candidatos y verdaderamente hay muy poca voluntad de cambio, entonces en muchos casos ofrecen experiencia de gerencia con experiencia de innovación que en el fondo no lo es.

Finalmente, se presenta la triangulación metodológica de la información, la cual según Rodríguez, Gil y García (1999) permite una visión global y holística del objeto de estudio dado por la convergencia de orientaciones del estudio hacia la única dimensión (Bericat, 1998; Sandín, 2003). Además, está basada en la triangulación de perspectivas donde se contrastan conceptos clave, como expresa Flick (2004). Esto permite discernir cualitativa y cuantitativamente la trascendencia del capital intangible relacional de la gerencia educativa, profundizando el aporte epistemológico, para lo cual se incluyen aspectos esenciales, manejables o perspectivas pertinentes, a fin de tener acceso a revelar los diferentes aspectos para aumentar el grado de proximidad a la percepción de lo estudiado.

4. Discusión de los resultados

El manejo del capital intangible relacional, desde el enfoque cuantitativo se obtuvo trascendente para la gerencia educativa basada en la innovación como competencia transversal, siendo significativo que se propicie un ambiente para el intercambio intelectual y se fomenten los procesos empáticos en la universidad. Contrariamente, desde la perspectiva cualitativa, es percibido por los informantes clave como subutilizado y hay muy poca voluntad de cambio. Esto coincide con los postulados de Goleman (2010), al expresarla como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la capacidad de relacionamiento que facilita el desarrollo de la misma.

No obstante, al subutilizar el capital relacional contradice a Buzan (2008), quien manifiesta que debe aprovechar mediante estrategias y técnicas educativas. También se opone a lo propuesto por Albrecht (2007), quien asegura la máxima producción de la habilidad para relacionarse con otros, asegurando su cooperación y su modelo SPACE, compuesto por competencias y habilidades para tener éxito en las relaciones con otros.

Conclusiones

Los hallazgos encontrados permitieron generar los constructos teóricos sobre el manejo del capital intangible relacional por parte de la gerencia educativa universitaria. Así, dicho capital intangible es considerado como el conjunto de valores conformado por las interacciones, participación de sujetos y relaciones interpersonales atinentes a la dinámica social, de empatía y habilidades de comunicación de los seres humanos, los cuales son manejados de manera tal que permiten el conocimiento, apreciación y también el entendimiento del sentir y las perspectivas de los otros para ser aprovechados y potenciados al máximo por el gerente educativo, en todos los niveles jerárquicos, incluyendo el operativo a través del gerente de aula, constituyéndose en activo de la universidad.

Desde este marco de acción, el gerente con una visión trascendente al asumir el manejo del capital intangible relacional, toma en cuenta que las relaciones interpersonales, más que una distribución de información es una conexión entre las personas, y por tanto, es un enlace entre mentes, lo cual fomenta la creación de una cultura organizacional amplificadora como resultado de la

interacción y participación de los sujetos; en virtud de ello, el gerente la ejecuta cuando:

- Propicia un ambiente favorable para el intercambio intelectual, facilitando un clima organizacional armónico, que incluya estrategias de participación e inclusión que aprovechen y potencien el conocimiento.
- Desarrolla la habilidad de producir sentimientos en los demás, proporcionando la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal.
- Proyecta empatía entre sus miembros.
- Contribuye al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando cursos de motivación, mejoramiento profesional, vocación de servicio, valores y otros.
- Establece estrategias para evaluar adecuadamente las emociones, intenciones y capacidades de los demás.
- Fomenta normas de respeto de todo y para todo integrante de la universidad.
- Facilita estrategias para desarrollar la capacidad de manejar las relaciones interpersonales, a través de talleres de habilidades interpersonales y aptitud social.
- Favorece ambientes para la comprensión y valoración de las emociones de los otros.
- Proyecta la autoapertura y la asertividad, manteniendo los derechos, opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro.

En este ámbito, el gerente educativo trascendente e innovador debe poseer habilidades interpersonales que van más allá de asumir un sistema de comunicación. En este sentido, debe establecer la conectividad mediante relaciones interpersonales, basadas en el intercambio de acciones, información e ideas entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno, que creen un clima organizacional en beneficio del proceso educativo, al asumir la importancia de mantener la fluidez comunicacional al transmitir la información en todas las direcciones, considerando los diferentes factores contextuales entre los que se encuentran la pluridimensionalidad, calidad de los mensajes, mayor o menor fluidez de información, presencia de interferencia y utilización de estrategias de acción procesables.

Referencias bibliográficas

- ALBRECHT, K. (2007). **Inteligencia social. La nueva ciencia del éxito**. España: Editorial Zeta Divulgación Zeta.
- ALFARO, M. (2004). **Temas clave en Marketing Relacional**. Madrid: Mc Graw Hill.
- BERICAT, E. (1998). **La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social**. Barcelona: Ariel.
- BITTEL, L. y RAMSEY, J.E. (2007). **Enciclopedia del Management**. Vol. I. México: Editorial McGraw-Hill.
- BUZAN, T. (2008). **El poder de la inteligencia social. 10 formas de despertar tu genio social**. España: Ediciones Urano.
- CERDA, H. (2006). **La Investigación Total. La unidad metodológica en la investigación científica**. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- ESCOBAR, R. (1991). Recluta del Recurso Humano. **El Nacional**. 12 de Septiembre, A/4.
- FERRER, B. (2008). **Programa de formación practitioner en PNL**. Manual del curso correspondiente al XX programa. Venezuela.
- FLICK, U. (2004). **Introducción a la Investigación cualitativa**. Madrid: Ediciones Morata.
- GARCÍA, S. (1995). La Dimensión Corporativa de la Dirección Estratégica de la Empresa. Una Contribución Constructiva. **Dirección de Empresas de los Noventa**. Madrid: CIVITAS.
- GARDNER, H. (2001). **La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el Siglo XXI**. Barcelona: Paidós.
- GOLEMAN, D. (2005). **Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- GOLEMAN, D. (2010). **Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones**. Edición digital. Barcelona: Editorial Kairós.
- IVANCEVICH, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. México: Mc Graw- Hill.
- JIMÉNEZ, A. (2004). **La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma**. Editorial Limusa.
- MAHON, L. (2003). **Excelencia. Una Forma de Vida**. México: Mc. Graw Hill.
- MANES, J. (2005). **Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional**. Colección Cuadernos. Buenos Aires: Granica.

- MOLINA, N. Y PÉREZ, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. **Paradigma**. Vol. 27, No. 2. Maracay. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1011-22512006000200010&script=sci_arttext Fecha de consulta: 10 de febrero de 2010.
- PALELLA, S. y MARTINS, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.
- PELEKAIS, C., FINOL, M., y NEUMAN, N. (2007). **El ABC de la Investigación. Una Aproximación Teórico-práctica**. Maracaibo: Ediciones Astro Data S.A.
- ROBBINS, S. (2010). **Administración**. México: Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ, G., GIL, J. y GARCÍA, E. (1999). **Metodología de la investigación cualitativa**. Málaga: Ediciones Aljibe.
- SANDÍN, M. (2003). **Investigación cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones**. Madrid: Mc Graw Hill.
- VILLEGAS, J. (2001). **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual Metodológico**. Caracas: Ediciones Vegas.
- VITOR, G. (1997). **Inteligencia emocional**. En Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.



Valores organizacionales y toma de decisiones en las universidades privadas

Leonides Portillo*
María Govea**

Resumen

El propósito de la investigación es determinar la relación entre los valores organizacionales y toma de decisiones en las instituciones privadas de educación superior en el municipio Maracaibo del estado Zulia. La investigación se define como descriptiva, de campo, transversal de diseño no experimental. Se fundamenta en las teorías de Luque (2000), Beuchot (2002), Dubrin (2003), Dess y Lumpkin (2003), Guédez (2004), Robbins (2004) y Hemel (2007). Los resultados permiten inferir que existe una alta asociación entre ambas variables, dado que los gerentes al decidir, analizan los factores internos y externos que influyen directamente en la selección de la opción.

Palabras clave: Valores organizacionales, toma de decisiones, universidades.

* Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, 2010). Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa (URU, 2005). Licenciado en Contaduría Pública (LUZ, 1992). Profesor de la Universidad José Gregorio Hernández. Director Académico de la U. E. Liceo Los Robles. Correo electrónico: leonidesportillo@gmail.com

** Doctora en Derecho. Abogada. Profesora Titular Jubilada de la Universidad del Zulia. Profesora Titular de la URBE. Coordinadora del Centro de Investigaciones Jurídicas y Políticas (CIJP) URBE. Correo electrónico: mague@urbe.edu

Organizational Values and Decision Making in Private Universities

Abstract

The purpose of this research is to determine the relation between organizational values and decision making in private, higher education institutions in the Maracaibo municipality, State of Zulia. This is descriptive, field, transversal research with a non-experimental design, based on the theories of Luque (2000), Beuchot (2002), Dubrin (2003), Dess and Lumpkin (2003), Guédez (2004), Robbins (2004) and Hemel (2007). Results permit inferring that a high association exists between both variables, given that, when managers decide, they analyze internal and external factors that directly influence the choice of an option.

Key words: Organizational values, decision making, universities.

Introducción

La educación como práctica es un proceso cambiante determinado por el hecho social, el cual se caracteriza por el devenir del hombre y su entorno, en la búsqueda de cubrir sus expectativas para lograr el perfeccionamiento deseado.

En el contexto universitario, se puede afirmar que dicho proceso de cambio es producto de las decisiones que toman las autoridades, al influir directamente en el quehacer cotidiano de sus clientes internos (estudiantes) y externos (proveedores y entorno social), donde por su condición de institución generadora de conocimientos, marca pauta en la sociedad y sus miembros.

Atendiendo a estas consideraciones, en el presente artículo se busca determinar la relación entre los valores organizacionales y la toma de decisiones en las universidades privadas. Del mismo modo, contribuye con la profundización del tema ético, a fin de fortalecer este lazo inseparable de la persona en su actuar y convivir dentro y fuera del ámbito de la empresa, como individuo inmerso en su propio yo, pero reconociendo la importancia de compartir con sus semejantes.

En este sentido, se muestra una descripción detallada de los valores organizacionales en el entorno universitario. Posteriormente, se explica el marco metodológico del estudio, permitiendo

el desarrollo cada uno de los objetivos planteados. Seguidamente, se incorpora la tabulación, descripción y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, los cuales permitirán posteriormente hacer las distintas inferencias, hasta llegar a las conclusiones y/ o recomendaciones de los objetivos propuestos.

1. Fundamentación teórica

1.1. Valores organizacionales y toma de decisiones en las universidades privadas

Los valores compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; motivan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su empresa; crean una fuente de ventaja competitiva, difícil de replicar al fundamentarse en valores propios y únicos de la organización.

A continuación se describen una serie de valores:

- **Valores organizacionales**

Dentro de la filosofía organizacional, los valores representan el eslabón más alto de una cadena descendiente a través de los propósitos y las metas, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos. En tal sentido, tal y como lo expresa Hemel (2007, p. 14): “las buenas empresas no sólo crean un valor añadido económico, sino también uno ético”; así su rol se considera significativo debido a su influencia en los procesos y resultados empresariales, dado al comportamiento referente al sistema de valores de los gerentes, el cual es importante para la comprensión del actuar universitario.

En este orden de ideas, Beuchot (2002) establece que los valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuenta al preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, eficiencia, calidad, competitividad, rendimiento, confianza, responsabilidad social, integridad, entre otros).

Planteado así, los valores deben estar presentes en todas las universidades y ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, sin dejar de lado la capacitación constante del mismo; sin embargo, resulta oportuno destacar que los directivos deben convertirse en figuras ejemplarizantes en la institución que presiden, al tener relevancia el poder de las acciones

de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores, ante el simple hecho de centrar su gestión en invertir recursos en entrenamientos.

- **Valores declarados**

En el cambiante mundo universitario, se hace necesario elaborar marcos de acción que orienten el actuar institucional, dado que, en opinión de Hemel (2007, p. 72): “la ética busca argumentos basados en la razón que justifiquen las actuaciones propias y ajenas”; a menudo, se desarrolla como un sistema regulador de la vida cotidiana, tanto para los individuos como para las organizaciones educativas.

Como complemento, Soto y Cárdenas (2007, p. 330) explican que: “el punto de partida para fortalecer una corporación con una norma de responsabilidad corporativa es la naturaleza voluntaria del proceso y la necesidad del compromiso de todos los participantes”. Es menester el comprometerse con todos sus integrantes, de tal manera que “al contar con esta plataforma, se incrementa de manera notable la posibilidad de éxito fundamentada en la credibilidad y el compromiso”, elementos claves para alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Código ético**

En un código de ética se pretende fijar las normas generales por las cuales los asociados y miembros de una institución universitaria deben regirse en el ejercicio de sus actividades, profesionales e interpersonales. La orientación de los procesos corresponde a las pautas moralistas que se adhieren a la universidad para ser respetadas y acatadas por todos sus integrantes.

En este orden de ideas, y conforme con lo planteado por Camacho, Fernández y Miralles (2005, p. 72-73), es “importante desde el punto de vista de los empleados y directivos puesto que al formar parte de la empresa, aceptan el compromiso moral de asumir su código en su conducta profesional”. Esta sumatoria de las actuaciones individuales apegadas a los principios éticos de cada una de las personas que integran la institución, conlleva a catalogarla en su medio como empresa ética, responsable o como organización educativa viva.

Aparte de lo considerado, un código de ética se fundamenta en los principios y valores en los cuales se normará la relación profesional, tales como: la individualización, implicación emocional controlada, aceptación, actitud no enjuiciadora, confidencialidad y el respeto hacia las personas; en tal sentido, el desglose de

estas dimensiones puede variar en razón al grado de desarrollo de la sociedad, el nivel, la concepción y el posicionamiento social de la profesión.

- Misión

Representa un principio orientador a gran escala organizacional, que encausa el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa. En opinión de Serna (2000), es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, en la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos.

En tal sentido, Dess y Lumpkin (2003, p. 31-32), al referirse al término expresan que “las declaraciones de misión tienen además su máximo impacto cuando reflejan las prioridades estratégicas y el posicionamiento competitivo del conjunto de la organización que son perdurables en el tiempo”; por tanto, esto permite sumar esfuerzos de todos los integrantes de la organización para el logro de los objetivos previstos por la alta gerencia.

- Visión

Una auténtica visión compartida no se logra extraer de afuera; sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y comunicación entre los distintos grupos. Cuando es compartida, suscita entusiasmo, compromiso y fomenta la acción grupal, en la obtención del éxito de cada uno de los miembros y en consecuencia el organizacional.

En este sentido, Dess y Lumpkin (2003, p. 30) explican que la visión “es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo. Una visión representa un destino que es conducido por la pasión y la evoca”; asimismo, estos enunciados encausan los esfuerzos de los miembros de toda la organización; en pocas palabras es la luz en el túnel, hacia donde se dirige la empresa.

• Valores influyentes

Considerados como uno de los valores más significativos, engloban el quehacer ordinario de la actividad empresarial. Asimismo, Guédez (2004, p. 83) afirma que “estos valores se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura institucional. Son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una institución sea diferente de las otras”; es decir, permiten establecer la cultura universitaria.

Dentro de este amplio contexto, cabe acotar que Soto y Cárdenas (2007, p. 124), plantean que “el clima moral de la organización es un fenómeno complejo en el que influyen de manera muy considerable los actos, las políticas, decisiones y ejemplo de la gerencia”; en consecuencia, se puede inferir, que es la alta gerencia quien orienta y guía al resto de la institución, empleando la unidad de discurso; es decir, actuando de acuerdo con lo manifestado.

- Excelencia

Vocablo por el que luchan las instituciones educativas universitarias, para ubicarse en el sitio de honor dentro de la sociedad; en tal sentido (Lefcovich, 2005), relaciona un poco la excelencia con la competitividad de las instituciones, en cuanto a:

Una organización que practica la excelencia es al mismo tiempo una organización de alta competitividad. Y ser competitivo implica en estos tiempos tener la capacidad e idoneidad para generar un valor agregado superior tanto para los clientes y consumidores, como para los propietarios, directivos, empleados, proveedores y la comunidad en la cual está inserta.

Como se ha señalado, se hace necesario desarrollar estrategias idóneas en el ámbito universitario, capaces de garantizar la excelencia, a fin de elevar los niveles de competitividad y generar mayor valor agregado hacia todos los individuos que están dentro y fuera del ámbito institucional (autoridades, estudiantes, empleados, proveedores, entre otros).

Sin embargo, las empresas excelentes mantienen un intercambio activo con su entorno y sus clientes (estudiantes), logrando de esta forma un reciclaje de información, que puede ser utilizado para generar planes estratégicos de servicio y confiabilidad, que garanticen una buena aceptación del producto y/o servicio por parte de los consumidores finales; además, este valor involucra de forma directa a otros aspectos claves como productividad, servicio y preservación ambiental.

- Productividad

Aspecto ansiado por las organizaciones universitarias para buscar dar siempre un paso adelante; Casanova (2002, p. 37) indica que “el término productividad, por su parte, en su acepción más literal hace referencia a la capacidad de competir que posee una empresa, sector o país en el marco de la economía”; competencia que se convierte para las organizaciones en aspectos formales de sustentabilidad y sobrevivencia en su entorno.

Como se puede inferir, las instituciones universitarias serán más productivas en la medida en que generen mayor cantidad de egresados (graduandos), usando la misma cantidad de insumos; sin embargo, se hace necesario el cuidado del recurso humano, medio ambiente, y el fiel cumplimiento de las leyes; asimismo, es indispensable mantener un estudiante con sus necesidades satisfechas a plenitud para ser incorporado a la sociedad.

- Calidad del servicio

Este valor es una clave para ser usada como herramienta competitiva, permitiéndole diferenciarse de la competencia para mantener una gestión orientada a la satisfacción del cliente (estudiante); al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006, p. 112) plantean que “para crear clientes felices, satisfechos y con deseos de regresar, lo que necesita es un trabajador feliz que muestra una conducta amigable, agradable o cálida”; en tal sentido, la organización debe poseer trabajadores comprometidos con sus valores, para crear y mantener un buen ambiente de trabajo, lo que generará una buena disposición para la ejecución de sus tareas.

En conclusión, el tener un empleado feliz, no garantizaría que el cliente lo esté, dada la versatilidad del mercado y la competencia existente; este tipo de relación universidad - estudiante se hace dinámica y en consecuencia, el proceso debe ser reorientado constantemente, incorporando valor agregado al producto y/o servicio para que de esta manera pueda ser adaptado a las necesidades de la demanda y lograr en un momento determinado satisfacer las exigencias del mercado.

- Preservación ambiental

Mantener buenas relaciones con su medio ambiente es de vital importancia para las instituciones educativas y a su vez crear políticas de preservación. En efecto, en los últimos años, los organismos gubernamentales para proteger el medio ambiente, han venido creando la normativa legal y exigiéndola a las organizaciones, las cuales se ven obligadas a crear y adaptar mecanismos que le permitan cumplirlas; es así como Soto et al. enfocan el tema de la gestión ambiental manifestando que:

El respeto a la naturaleza a través de una política ambiental que establece directrices y objetivos sobre reducción de residuos, aprovechamiento de recursos naturales y energéticos y utilización de recursos respetuosos del medio con el fin de reducir el impacto negativo de las actividades en el entorno (p.73).

Dentro de este marco, es evidente que la humanidad necesita del medio ambiente para su existencia; en consecuencia, se puede apreciar el trabajo que desarrollan las universidades con la finalidad de concientizar a la sociedad y demás organizaciones comerciales para el uso racional y la conservación de todos los recursos que proporciona la naturaleza.

- **Valores emergentes**

Dado que los valores emergentes pueden presentarse en un momento específico dentro de la organización, es menester destacar la importancia de los mismos; en palabras de Guédez (2004, p. 83): “éstos afloran en un determinado momento y generalmente, responden a una energía alimentada por las circunstancias, deben enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo”; es decir, son aquellos valores que permiten afrontar situaciones extraordinarias dentro de la organización y marcan la diferencia con el resto (competencia).

De igual manera, Ramírez, Sánchez y Quintero (2005, p. 39), al referirse a los valores emergentes comentan: “afloran en momentos determinados y tienden a responder a las circunstancias que representa el enfrentarse a los cambios”; en consecuencia, están siempre presentes en los integrantes de la organización educativa y surgen con el devenir de situaciones extraordinarias; necesitan adaptación y/o acomodo por parte de las universidades.

- **Satisfacción del cliente**

Toda organización educativa y/o comercial, garantiza su existencia y permanencia en este valor, siendo considerado de gran importancia, dada su trascendencia en el acontecer universitario; con referencia a ello, Lamb, Hair y McDaniel (2006, p. 10–11), expresan: “la satisfacción al cliente es la sensación de que un producto cumple o excede las expectativas del cliente. Mantener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer a los nuevos y es mucho menos costoso”; es decir, se trabaja en función de tener un cliente satisfecho, conservando los estándares de calidad del producto.

En este orden de ideas, en palabras de los autores Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 9): “muchas empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que estos deseaban comprar en vez de lo que ellas querían vender”; en consecuencia, las organizaciones deben descubrir lo que necesitan los clientes y en función de ello orientar todos sus esfuerzos económicos, materiales y humanos; al

considerar que en esta satisfacción del cliente está la perdurabilidad de la empresa en su entorno.

- Atención personalizada

Es usada como una estrategia de mercadeo; con respecto a ello, Lamb, Hair y McDaniel (2006, p. 412 - 413), señalan:

son una comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores prospecto en un intento por influir en el otro en una situación de compra. En cierto sentido, todas las personas de negocios son personas de ventas (p. 412 - 413).

En efecto, no puede desvirtuarse la intencionalidad del mercadeo, en usarlo como propósito para aumentar la prestación del servicio.

Dentro de esta perspectiva, Stanton et al. (2004, p. 595), manifiestan que “son más flexibles que las demás herramientas promocionales. Los vendedores pueden individualizar sus presentaciones para adecuarlas a las necesidades y comportamientos de cada cliente. Pueden ver la reacciones de los clientes a cierto esquema de ventas y hacer ajustes”. Además, permite una mayor presentación del producto, explicando a cada cliente sus bondades y que puede satisfacer sus necesidades individuales, logrando incluso su convencimiento.

- Integración

Es importante destacar que debe existir una visión global de la organización, la cual ante una situación problemática puede aflorar para hacerle frente y solucionar; en este orden de ideas, Luque (2000) explica que la conexión personal entre el consumidor y el empleado puede desarrollar vínculos que propicien una mayor integración del individuo con la universidad y, en definitiva, incrementar su identificación con dicha institución.

Por otra parte, cabe considerar los planteamientos de Stanton et al. (2004, p. 11), quien señala: “todas las actividades de una organización deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades del marketing”; entonces, se debe unificar los criterios y valores para facilitar la toma de decisiones dentro de las universidades.

Aunado a lo anterior; los valores deben existir y operacionalizarse en la práctica para convertirse en parte integral del sistema de creencias y actitudes en la institución; permitiendo así fun-

cionar como una unidad cohesionada en la colocación del producto y/o servicio, cuidando debidamente el bienestar estudiantil, incorporándolo al proceso como estrategia organizacional y dentro de su cultura.

1.2. Toma de decisiones

La competitividad que se vive en el mundo actual, exige un cambio de actitud en el uso de la información a quien toma decisiones, sobre todo porque durante años en las instituciones se mantuvieron las fronteras cerradas, con un proteccionismo exagerado de parte del gerente o directivo y poco se hizo para mejorar, pero esto se logrará en la medida en que mejoren las condiciones de este proceso.

Con base en esto, Mosley, Megginson y Prieti (2005, p. 62), definen la toma de decisiones como: “la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado”. Cuando se asume esto se consideran algunos aspectos que causan debate y luego se elabora un juicio, en el cual queda como resultado una conclusión definitiva que explique la deliberación sobre el asunto.

Es importante destacar que en las decisiones y conductas de las organizaciones subyace un cimiento de conceptos, principios y reglas éticas; referidas a lo correcto o incorrecto de las decisiones y conductas de los individuos y organizaciones a las que pertenecen; estas acciones son cada vez más comunes y complejas e influyen directamente en las decisiones que se toman en la institución.

Condiciones para la toma de decisiones

En la toma de decisiones está implícito un desconocimiento por lo acertado o no de la acción; sin embargo, la evaluación de las alternativas y la visión de los escenarios futuros hace más llevadero el momento de asumir la decisión (ponderación de principios administrativos y éticos); en consecuencia, el análisis de todas las condiciones debe darse para evitar cometer errores de los cuales se tenga que arrepentir el gerente.

En este orden de ideas, Koontz y Wehrich (2004, p. 200) mencionan: “todas las decisiones se toman en condiciones de cierto grado de riesgo”; dada las situaciones, ambiente o contextos en los que se hace, se pueden clasificar según el conocimiento y el control sobre las variables intervinientes o influyentes del problema, donde la decisión tomada, se determinará por la noción que se tenga acerca de las alternativas.

De igual manera, Stoner y Wankel (2000, p. 168) manifiestan al respecto: “al decidir como atacar un problema, a los gerentes suele serles útil situarlo en un continuo que comprende desde situaciones predecibles hasta las que son extremadamente difíciles de predecir, es decir, certidumbre, riesgo e incertidumbre”; en consecuencia, hay que tener presente que los gerentes toman decisiones hoy para acciones que se realizarán y objetivos que se confía lograr en el futuro.

- Certidumbre

Se entiende un conocimiento total de la situación a enfrentar, con la seguridad de poseer todas las evidencias; quien toma decisiones tiene un absoluto conocimiento, tanto presente como futuro. En este orden de ideas, Dubrin (2003, p. 66) afirma que: “existe una condición de certidumbre cuando los hechos son bien conocidos y el resultado se puede predecir con precisión”; por ende, la solución del problema y la toma de decisiones son más fáciles (decisiones rutinarias); aunque, pocas decisiones importantes son tan fáciles de tomar.

Es evidente entonces que las decisiones bajo certidumbre en las organizaciones se tornan cuando se tiene conocimiento total sobre la situación problemática; por tanto, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables que generalmente son aceptadas por todos los miembros de la empresa y su entorno inmediato.

- Incertidumbre

En las decisiones de incertidumbre, como se conoce a nivel gerencial, es la condición en la cual resulta más difícil tomar decisiones; en tal sentido, Robins (2004, p. 65), plantea que “en esta situación, los responsables de tomas de decisiones no cuentan con información suficiente para tener en claro las alternativas o estimar su riesgo. Se basa en su intuición o en su creatividad”; es decir, el desconocimiento sobre la realidad del problema es tal que se apela a criterios ya establecidos o la experiencia para generar una decisión acorde con la realidad.

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto, se infiere que la incertidumbre es una condición presente en todas las actividades de la vida diaria, dependiendo en mayor o menor medida de la información obtenida sobre la situación problemática a la que se enfrenta; además, se puede disminuir utilizando la probabilidad, el juicio y la experiencia.

- Riesgo

El riesgo está presente en todas las decisiones que toma el gerente, aún cuando se tenga un absoluto conocimiento del escenario y se puedan hacer inferencias sobre él. De este modo, Dubrin (2003, p. 67) afirma que: “se refiere a una certidumbre incompleta respecto del resultado de diversos cursos de acción. No obstante, hay cierto conocimiento de las probabilidades relacionadas con las alternativas”; es decir, que el gerente, basándose en la experiencia y haciendo un buen análisis, puede hacer predicciones sobre los posibles resultados de manera acertada.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, se conocen las posibles soluciones, pero no se tiene certeza de los resultados que se puedan obtener. En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad generadora de un resultado. En estos casos, se pueden usar modelos matemáticos o también, el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

• Proceso utilizado en la toma de decisiones

En la toma de decisiones se debe atender a un proceso secuencial; ante la situación planteada, Bateman y Snell (2001, p. 84), señalan que “la mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan a riesgos, incertidumbre y conflicto, antes que aportar soluciones”; así la toma de decisiones es un asunto que compete a toda la organización y a todas las personas, por lo cual deben operacionalizarse una serie de etapas que conduzcan a la posible solución.

Cabe observar, de acuerdo con la opinión del autor citado, que la falta de estructura al tomar decisiones gerenciales, contribuye a realizaciones rutinarias y no definidas, pues para la mayoría de ellas no existe un procedimiento automático o sistemático a seguir. Esto se debe a que los problemas son novedosos y no estructurados, en tanto plantean la decisión de cómo proceder ante la incertidumbre.

- Identificación del problema

El proceso de decidir comienza al reconocer que existe una dificultad; algo tiene que ser modificado en la situación actual. Dicho problema debe ser dividido en sus componentes para hacer su manejo más fácil. En referencia a ello, Robbins y Coulter (2005, p. 134) puntualizan: “el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o una discrepancia entre

la situación actual y la situación deseada”; sin embargo, no es fácil identificarlo; en consecuencia, el gerente debe entender las tres características de los mismos: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones.

De los anteriores planteamientos se deduce que una vez identificada la dificultad y decidida la acción a seguir, es necesario vigilar que esta siga su curso sin detenerse, o ser obstaculizada por aquellos a quienes ha sido confiada su ejecución. Incluso, es necesario cerciorarse, en cualquier momento y a cualquier nivel, de que el proceso de decisión en curso no se interfiera con otros procesos ni con las políticas y objetivos de la organización.

- Describir el problema

El problema inmediato puede ser un indicador de dificultades futuras que logran impedirse actuando oportunamente y a tiempo. También es posible que el problema brinde la oportunidad de mejorar el desempeño organizacional, convirtiéndose en una ventaja para la empresa a la cual pertenecen. En relación con este último, Melinkoff (2005, p. 89), explica que cuando ya se conoce el problema y se define, es necesario “analizarlo para conocer sus verdaderas causas”; por tanto, se hace necesario estudiarlo, averiguar todos los hechos en torno a él; luego presentarlo a los involucrados para conocerlo en todo su contenido y poder plantear algunas soluciones.

- Soluciones

En atención a las soluciones, con frecuencia existe la tentación de aceptar la primera alternativa viable, condición que impide a los gerentes encontrar la mejor solución para los problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se posean varias opciones. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad y ampliar las alternativas, acuden a las sesiones de lluvia de ideas y logran darle participación en la misma a su equipo de trabajo.

En este sentido, al referirse a las soluciones, Melinkoff (2005, p. 90), explica que “una vez que se ha analizado el problema, se hace necesario buscar su solución, pero no dentro de una sola alternativa”; en consecuencia, debe ser una norma el preparar varias soluciones alternas para cada problema. De esta manera, se evita caer en situaciones extremas, sin cubrir la amplitud necesaria y la distancia que media entre ellas.

- Selección de alternativa

Una vez que se hayan considerado las posibles consecuencias que pudieran generar las opciones acordadas, es el momento de tomar una decisión propicia al hecho organizacional; en este punto, son importantes los conceptos de maximizar beneficios de acuerdo con la mejor opción asumida, satisfacer los clientes de la organización (internos y externos) y optimizar los procesos que se han venido sucediendo, minimizando en todo momento los niveles de conflicto.

En función a lo expresado, Bateman y Snell (2001, p. 92), indican: “tomar la mejor decisión posible”; esto logra la maximización de resultados positivos existentes y las menores consecuencias negativas. Cabe significar que se optimizan los resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento total esperado. Asimismo, incrementa los beneficios y exige buscar detenidamente una variedad completa de alternativas, cada una se evalúa cuidadosamente, se compara una con otra y luego se elige o se crea la mejor.

- Evaluación

La etapa final en el proceso de toma de decisiones es la evaluación de lo asumido; en tal sentido, Koontz y Weihrich (2004, p. 189) plantean: “una vez encontradas las alternativas apropiadas, el siguiente paso es la evaluación de aquellas que contribuyan al logro de la meta”; los mencionados autores proponen que existen factores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de las alternativas, los cuales se clasifican en términos de importancia, con el ánimo de lograr la mejor opción que favorezca a todos los integrantes de la institución educativa. Si dicha opción parece inadecuada, entonces el proceso retorna a la primera etapa.

En efecto, el proceso es de gran relevancia para las universidades, donde el gerente asume con entereza las riendas para que los resultados sean efectivos, venciendo los riesgos e incertidumbres; por ende, se obliga a transitar todas las decisiones por el proceso completo para hacerlas más efectivas en costo-beneficio, para todos los miembros de la organización educativa (internos y externos), poniendo en práctica el conjunto de valores y virtudes implícitos en el decisor.

• Tipos de toma de decisiones

De acuerdo al criterio de Robbins (2004), en materia de toma de decisiones, de manera general, deben observarse dos tipos (programadas y no programadas), las cuales presentan caracte-

rísticas diversas, atendiendo, en sentido concreto, a la capacitación que tenga el gerente para seleccionarlas en el momento coyuntural y preciso en que se presenta la dificultad.

Frente a este escenario, en palabras de Bateman y Snell (2001, p. 66): “algunas decisiones son rutinarias y claras, para la mayoría de ellas no (existe un procedimiento automático a seguir. Los problemas son novedosos y no estructurados; con lo cual, quien decide duda sobre su manera de actuar”; en consecuencia, deben existir unas opciones en el ámbito universitario de fácil programación, muy evidentes las situaciones y sus soluciones, mientras que existen otras que requieren un estudio y análisis a mayor profundidad para poder elegir correctamente.

- Decisiones programadas

Este tipo minimiza la necesidad de los administradores (autoridades rectoras) de ejercitar la discrecionalidad. Es decir, una vez planificados todos los actos relacionados con el desarrollo del proceso administrativo, no será necesario que el gerente prepare acciones o escoja estrategias y herramientas que resuelvan situaciones ya previstas.

Atendiendo a estas consideraciones, Robbins (2004), al referirse al aspecto antes señalado, en los niveles empresariales, agrega que la eficiencia de la organización (universidad) se ve facilitada por el empleo de toma de decisiones programadas. De allí que este aspecto tenga popularidad, puesto que los administradores buscan planificar el curso de la organización, evitando las improvisaciones; por consiguiente, se plantean unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas, con un alto nivel de justicia.

- Decisiones no programadas

En este tipo, la persona que la toma debe tener más criterio sobre las cosas, ser capacitado en el área y justo; según Robbins (2004) las personas llegan a resolver en tiempo oportuno y con los mejores resultados, no solo en beneficio de la organización, sino también de su personal, e incluso de los agentes externos para quienes haya tomando la resolución de ejecutar alguna medida. Todo esto redundando en que el gerente tiene la necesidad de capacitación y actualización para poder analizar, muchas veces en un tiempo breve, una problemática planteada, y emitir una solución que se apegue al deber ser y a la vez satisfaga las expectativas y deseos de los clientes (externos e internos), a quienes va dirigida la decisión.

Cabe considerar que las decisiones no programadas se usan precisamente para situaciones nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitiva o rutinaria. En ocasiones, corresponde al gerente tomar alternativas estratégicas, las cuales son, en general, no programadas, al requerir juicios subjetivos (valoración), toda vez que se deben tomar de manera circunstancial pero equitativa, espontánea, improvisada, con la rapidez y celeridad que solicite el caso planteando en la organización.

2. Metodología

El presente estudio pretende medir la relación de las variables: valores organizacionales y toma de decisiones en las universidades privadas. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 121): “este tipo de estudio tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”; además, es de tipo descriptivo, tal como lo expresa (Chávez, 2007, p. 103), donde manifiesta que “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”; por tal motivo, se busca trabajar sobre hechos concretos de las universidades privadas.

De igual manera, la investigación es de campo, según es definida por Sabino (2002, p. 64), como: “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”; es por ello que la información de la investigación se recolectó directamente en la Universidad Rafael Belloso Chacín, Universidad Rafael Urdaneta y Universidad Cecilio Acosta.

Para recabar la información y posteriormente poder analizar las variables, se empleó un instrumento, al cual se le aplicó el procedimiento estadístico Alfa Cronbach; en consecuencia, se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,890166, lo que indica una alta confiabilidad del mismo; asimismo, permite inferir excelentes conclusiones sobre la determinación y relación entre ambas variables que conforman el estudio para el presente artículo.

3. Resultados de la investigación

Valores declarados							
Código ético		Misión		Visión		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	88,09	Sí	95,24	Sí	95,24	Sí	92,85
No	11,91	No	4,76	No	4,76	No	7,15

Fuente: Portillo (2009).

En los resultados obtenidos, se observa una marcada tendencia positiva posicionada hacia los valores declarados, representada en un 92,85%, lo cual se evidencia al evaluar los ítems antes mencionados; por lo tanto, en opinión de Hemel (2007, p. 72): “la ética busca argumentos basados en la razón que justifiquen las actuaciones propia y ajena”, a menudo se desarrolla como un sistema regulador de la vida cotidiana, tanto para los individuos como para las organizaciones.

Valores influyentes									
Excelencia		Productividad		Calidad del servicio		Preservación ambiental		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	88,09	Sí	94,44	Sí	84,92	Sí	84,92	Sí	88,09
No	11,91	No	5,56	No	15,08	No	15,08	No	11,91

Fuente: Portillo (2009).

Se observa una tendencia marcada en lo que respecta a los valores Influyentes, puesto que un 88,09% de los encuestados afirman que sus decisiones están fundamentadas en estos valores; en consecuencia, el 11,91% de la población restante no asume estos valores. En tal sentido, expresa Guédez (2004, p. 83) que: “estos valores se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura institucional. Son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una organización sea diferente de las otras”; por ende, estos valores permiten establecer la cultura organizacional.

Valores emergentes							
Satisfacción del cliente		Atención personalizada		Integración		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	91,27	Sí	87,30	Sí	88,09	Sí	88,09
No	8,73	No	12,70	No	11,91	No	11,91

Fuente: Portillo (2009).

Frente a este escenario, se puede adicionar que el 88,09% de las personas encuestadas, acuden a los valores emergentes para decidir; en palabras de Guédez (2004, p. 83): “son los que afloran en un determinado momento, y generalmente responden a una energía alimentada por las circunstancias que deben enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo”.

Valores organizacionales							
Valores declarados		Valores influyentes		Valores emergentes		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	92,85	Sí	88,09	Sí	88,09	Sí	89,67
No	7,15	No	11,91	No	11,91	No	10,33

Fuente: Portillo (2009).

En este orden de ideas, se observa con claridad la importancia que poseen los valores organizacionales, dado que el 89,67% de las personas encuestadas recurren a ellos para tomar una decisión y los mantienen vivos dentro de sus empresas; aunado a esto, Beuchot (2002) establece que estos valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuenta a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, eficiencia, calidad, competitividad, rendimiento, confianza, responsabilidad social, integridad, entre otros); de allí la relación existente entre los valores organizacionales y la toma de decisiones; no obstante, existe un 10,33% de los sujetos encuestados que no le dan el importancia a estos valores.

Condiciones de las decisiones							
Certidumbre		Incertidumbre		Riesgo		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	87,30	Sí	81,74	Sí	89,68	Sí	86,24
No	12,70	No	18,26	No	10,32	No	13,76

Fuente: Portillo (2009).

Se observa que las condiciones en que se toman las decisiones tienen una influencia en las persona, representado en un 86,24%; ante la situación planteada, Stoner y Wankel (2000, p. 168) hacen referencia a las condiciones cuando mencionan que: “al decidir como atacar un problema, a los gerentes suele serles útil situarlo en un continuo que comprende desde situaciones predecibles hasta las que son extremadamente difíciles de predecir, es decir, certidumbre, riesgo e incertidumbre”. No obstante, a un 13,76% de la población le es indiferente.

Proceso utilizado en la toma de decisiones											
Identificación del problema	Descripción del problema	Soluciones	Selección de alternativas	Evaluación	Promedio						
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%				
Sí	92,06	Sí	92,06	Sí	91,27	Sí	96,82	Sí	95,24	Sí	93,49
No	7,94	No	7,94	No	8,73	No	3,18	No	4,76	No	6,51

Fuente: Portillo (2009).

Evidentemente, se pudo constatar que el 93,49% de los encuestados marcan una tendencia positiva en cuanto al proceso utilizado en la toma de decisiones, lo cual está avalado por los ítems precedentes; en este sentido, Robbins (2004) plantea que, a la larga, las decisiones tomadas por los administradores deben conducir al diseño de un sistema de información administrativa, la cual aborda, en primer lugar, el análisis en el sistema de decisiones, más el análisis de las necesidades de información, y compactar la decisión, de manera que la secuela derivada de la decisión sea propicia a los fines que persigue la organización. Además se puede decir que el 6,51% de los sujetos encuestados toma sus decisiones sin pasar por un proceso sistematizado que le permita una óptima elección.

Tipos de toma de decisiones

Programadas		No programadas		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	96,82	Sí	97,62	Sí	97,22
No	3,18	No	2,38	No	2,78

Fuente: Portillo (2009).

En este contexto, se puede decir que el 97,22% de la población encuestada considera los tipos de decisiones al momento de asumirlas, de acuerdo con el criterio de Robbins (2004) en el cual plantea que las decisiones pueden ser de dos tipos a seguir: programadas y no programadas; atendiendo, en sentido concreto a la capacitación que tenga el gerente para seleccionarlas en el momento coyuntural y preciso. Además, para un 2,78% de la población encuestada decide sin tomar en cuenta este tipo de clasificación.

Toma de decisiones

Principios éticos		Condiciones de las decisiones		Proceso utilizado en la toma de decisiones		Tipos de toma de decisiones		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
Sí	92,78	Sí	86,24	Sí	93,49	Sí	97,22	Sí	92,43
No	7,22	No	13,76	No	6,51	No	2,78	No	7,57

Fuente: Portillo (2009).

Aunado a lo anterior, se puede decir que los gerentes educativos de las universidades privadas de la región, de la población encuestada, permiten inferir que el 92,47% consideran los valores organizacionales puestos de manifiesto en las tomas de decisiones, las condiciones, el proceso y los tipos de decisiones al momento de asumirlas, en beneficio de los clientes internos y externos que interactúan con la organización; en consonancia con lo expresado, según los planteamientos de Mosley, Megginson y Prieti (2005, p. 62), se define la toma de decisiones como la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado. No obstante, existe un 7,57 % de gerentes educativos que decide en sus organizaciones sin considerar todo lo planteado.

Conclusiones

Desde el punto de vista organizacional, se puede decir que son las decisiones del equipo de autoridades de cada una de las universidades, las que permiten generar calidad en los servicios que se ofrecen; esto se logra, con un trabajo de apoyo a las mismas por todo los miembros, al no existir esta cohesión institucional, los estudiantes (clientes) no son satisfechos en sus demandas, tanto en atención personalizada (trato) como en insumos, proyectándose esto a la sociedad.

En atención a los valores éticos puestos en práctica por el personal gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones privadas de educación superior, se puede decir que este personal cuenta en su mayoría significativa con ese basamento ético (valores) necesario para fortalecer las instituciones a las cuales pertenecen. Tal como se ha expuesto, los valores en su conjunto son parte integral de las personas, esto lo demuestra la información suministrada por los encuestados (89,67%) que son partes fundamentales y considerados a la hora de tomar decisiones.

Aunado a lo anterior, se puede destacar que en las organizaciones privadas de educación superior, se decide haciendo uso de los principios éticos: personalista y respeto, los cuales se ponen de manifiesto al momento de decidir. Además, se puede inferir que existe una alta asociación entre los valores éticos y la toma de decisiones en las organizaciones privadas de educación superior; dado los valores que se observaron; en consonancia, los gerente al momento de decidir analizan los factores internos y externos que influyen directamente en las opciones y sus consecuencias con todos los que se relacionan.

Finalmente, se recomienda a las autoridades de las universidades, trabajar con los valores universales y personales que rigen la actuación de los individuos, a través del departamento de recursos humanos que existe en cada una de las universidades; así, se lograría mantener latente y vivos los valores, por ende el crecimiento personal, en consecuencia se humaniza más la organización. Todo esto se puede lograr a través de sesiones de estudio o talleres de trabajo en los intersemestrales, potenciando y reviviendo cada uno de los valores de la institución.

Se deben elaborar estándares de calidad del servicio, donde participen todas las personas involucradas con el proceso educativo; esto para mantener y fortalecer la excelencia y productividad

de la organización; además, establecer políticas de apoyo al entorno institucional, con la finalidad de profundizar o iniciar esa relación de intercambio, que permita fortalecer, mantener y perdurar la institución en la sociedad; dictando pautas y siendo ejemplo ante toda la comunidad, que siempre espera lo mejor de las universidades.

Idear mecanismos que permitan medir la actuación de las personas que se relacionan directamente con los estudiantes (clientes), dado que son los que tienen mayor cuota de responsabilidad en la satisfacción del mismo y de la calidad del servicio que se ofrece; esto, permitirá refrescar y repotenciar los procesos para mantener la eficacia de los mismos.

Referencias bibliográficas

- BATEMAN, T. y SNELL, S. (2001). **Administración. Una ventaja competitiva (4ª ed.)**. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- BEUCHOT, J. (2002). **Naturaleza de los valores. New York:** Editorial Mc Millan.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. y MIRALLES, J. (2005). **Ética de la empresa (3ª ed.)**. Bilbao: Editorial Desclée De Brouwer. S. A.
- CASANOVA, F. (2002). Formación Profesional, productividad y Trabajo Decente. En: **Boletín técnico Interamericano de Formación Profesional**. N° 153. Montevideo: OIT/ CINTERFOR. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>. Recuperado el 14 de mayo de 2009.
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo: Gráfica González.
- DESS, G. y LUMPKIN, G. (2003). **Dirección estratégica**. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S. A.
- DUBRIN, A. (2003). **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. México: Thomson Editores.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2006). **Organizaciones: Comportamiento, estructura procesos**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- GUÉDEZ, V. (2004). **La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan las decisiones correctas (3ª ed.)**. Editorial Planeta Venezolana S. A.
- HEMEL, U. (2007). **Valor y valores. Éticas para directivos**. España: Ediciones Deusto.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). **Metodología de la Investigación (3ª ed.)**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). **Administración. Una perspectiva global.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- LAMB, Ch., HAIR, J. y MCDANIEL, C. (2006). **Fundamentos de Marketing (4ª ed.).** México: Internacional Thomson Editores, S. A.
- LEFCOVICH, M. (2005). **Gestión para la Excelencia. La Organización ASE.** Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/051031145604.html> Recuperado el 18 de junio 2009.
- LUQUE, M. (2000). **La Ética Gerencial.** Caracas: Editorial Planeta.
- MELINKOFF, R. (2005). **Los Procesos Administrativos.** Venezuela: Ediciones Panapo.
- MOSLEY, D., MEGGINSON, L. y PRIETI, P. (2005). **Supervisión: La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación.** México: Thomson Editores.
- RAMÍREZ, F., SÁNCHEZ, M., QUINTERO, H. (2005). **El Papel de los Valores en la Identidad Corporativa. Revista Negotium.** Año 1. N°1. Venezuela: Fundación Unamuno.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- SABINO, C. (2002). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo.
- SERNA, H. (2000). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología (7ª ed.).** Bogotá, Colombia: 3R Editores LTDA.
- SOTO, E. y CÁRDENAS, J. (2007). **Ética en la Organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- STANTON, W., ETZEL M. y WALKER, B. (2004). **Fundamentos de Marketing. (13ª ed.).** Mc Graw Hill Interamericana Editores. S. A. de C. V.
- STONER, J. y WANKEL, Ch. (2000). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.



Calidad de servicio y competitividad en universidades privadas de Maracaibo

Suyin García*
Aivel Calimán**

Resumen

El objetivo del presente artículo es determinar la relación entre calidad de servicio y competitividad en universidades privadas. Se fundamenta en los postulados teóricos de Deming (1989), Porter (2002), Kotler (2003), Stanton (2004), Evans (2008), entre otros. La metodología se tipifica como descriptiva-correlacional, con diseño no experimental, de campo. La población objeto de estudio la representan dos universidades privadas de Maracaibo. Los resultados muestran que las universidades privadas deben realizar un análisis minucioso de los recursos organizacionales con que cuentan y evaluar el desempeño del recurso humano para adoptar las estrategias específicas que le permitan mejorar los procesos y encaminarlos en los lineamientos de calidad y competitividad, ofreciendo servicios eficientes que cubran las expectativas de los estudiantes.

Palabras clave: Calidad de servicio, competitividad, universidades privadas.

* Magíster en Administración (URU). Licenciada en Administración de Empresas (URU). Coordinadora de Grado de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH). Correos electrónicos: suyinosag@hotmail.com, sgarcia@ujgh.edu.ve

** Magíster en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia de Mercadeo (LUZ). Licenciada en Administración de Empresas (URU). Directora de Finanzas de la UJGH. Correos electrónicos: calimanavel@yahoo.com, aivelcaliman@ujgh.edu.ve

Quality of Service and Competitiveness in Private Maracaibo Universities

Abstract

The objective of this article is to determine the relation between quality of service and competitiveness in private universities. It is based on the theoretical postulates of Deming (1989), Porter (2002), Kotler (2003), Stanton (2004) and Evans (2008), among others. The methodology is typified as descriptive-correlational with a non-experimental, field design. The population under study is represented by two private universities in Maracaibo. Results show that private universities should perform a detailed analysis of the organizational resources at their disposal and assess the performance of their human resources in order to adopt specific strategies that improve the processes and direct them according to guidelines of quality and competitiveness, offering efficient services that meet students' expectations.

Key words: Quality of service, competitiveness, private universities.

Introducción

La necesidad de mejorar los servicios para ponerse adelante en el mercado, reducir errores, y defectos, y mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de los negocios; en este sentido, la opinión de los clientes sobre el producto o servicio recibido representa un atributo fundamental para determinar la posición de la empresa en el largo plazo. En efecto, para formar en el cliente una opinión positiva, la empresa debe satisfacer por completo todas sus necesidades o expectativas.

Con referencia a lo anterior, cabe destacar la definición de calidad como un conjunto de cualidades con propiedades características que conllevan a un nivel de excelencia adecuado a las necesidades del mercado, a fin de lograr satisfacer a los clientes para obtener una eficiencia en el servicio o producto prestado. Por ende, es considerada de vital importancia en el producto o servicio, al contribuir a mantener su imagen dentro del mercado y alcanzar una eficiencia global.

Significa entonces que la calidad del servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, debido a que sus implicaciones, tanto en el corto como en el largo plazo, son

muy positivas para las empresas. Es así como el empleo de estrategias es crucial, pues su intangibilidad obliga a mantener un monitoreo de las acciones ejecutadas. Ante la situación planteada, las organizaciones logran ser más competitivas cuando la gerencia principal apoya la rápida acumulación de técnicas, permitiéndoles contar con adecuada información y actualización sobre las características que debe presentar un servicio y cuando los objetivos de propietarios, administradores, empleados, apoyan una intensa dedicación e inversión sostenida.

Tal como se ha visto, en el ámbito económico y social, la competitividad es actualmente la característica o cualidad para sobrevivir dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces se puede sustituir competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca se alcanzaría la competitividad. Por tanto, las organizaciones deben centrarse en resaltar características para lograr ser elegidas sobre las demás empresas de su área, llevando a los clientes a tomar la decisión de no hacer negocios con otros.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, cabe destacar que de esta realidad no escapan las universidades privadas, razón por la cual al definir la calidad del servicio en el ámbito de la educación superior es necesario establecer que el cliente al cual se le va a evaluar su satisfacción durante la prestación del servicio es el alumno. En este sentido, se deben estudiar y analizar las características de los servicios prestados que pudieran diferenciar la institución y considerarla como ventaja competitiva; si tales virtudes no son proyectadas adecuadamente ante el público objetivo (interno y externo), nunca se podrá recibir el reflejo de su gestión positiva.

Dadas las condiciones que anteceden, es conveniente resaltar que el objetivo de la educación superior es hacer mejores a los seres humanos, tanto en cantidad y calidad de conocimientos como en sus destrezas para aplicarlos. Por mucho tiempo, la enseñanza superior privada ha sido objeto de críticas negativas y positivas y ha estado en el debate nacional, lo cual ha generado muestras de aceptación y rechazo; no obstante, en la actualidad, se puede afirmar que se ha ganado un espacio en la sociedad venezolana; es por ello que las universidades del país deben enfatizar sus esfuerzos en ofrecer servicios de calidad que le permitan satisfacer las necesidades de cada uno de sus estudiantes, lo cual

se puede lograr mediante la realización de estudios para identificar sus posibles ventajas competitivas.

En este orden de ideas, se hace necesario indagar en los clientes (estudiantes y empleados) la percepción que éstos tienen del servicio prestado; todo enmarcado en las teorías de calidad de servicio y competitividad, observándose discrepancia entre los enunciados y la realidad. Es necesario crear conciencia de la importancia que tiene adoptar la calidad de servicio como una forma de pensar y vivir en las organizaciones, pues el bienestar económico y la supervivencia de las mismas dependen de cómo se aplique ésta en todos sus procesos y se verá reflejada en la actitud que tenga el personal que labora en ellas.

Ante lo planteado, en el presente artículo se intenta determinar la relación entre calidad de servicio y competitividad en universidades privadas, partiendo de fundamentos teóricos basados en las variables en estudio para luego presentar los resultados y consideraciones finales.

1. Fundamentación teórica

1.1. Calidad de servicio

Los conceptos formulados acerca de la calidad tienen su origen en las teorías propuestas por autores clásicos como: Crosby (1979), Juran (1990) y Deming (1989). El primero percibe la calidad total como el cumplimiento de los requisitos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. Los elementos fundamentales para la mejora son determinación, educación y ejecución, los cuales deben ser tomados en serio por los directores. El enfoque de Crosby en 1979 fue sobre todo conductual, recalcando el uso de procesos administrativos y organizacionales, en lugar de técnicas estadísticas para cambiar la cultura corporativa y las actitudes.

Por su parte, Juran (1990) señaló que la calidad no es más que el comportamiento del producto que origina satisfacción al cliente y ausencia de deficiencias. Según este autor, la calidad no sucede por accidente, debe ser planeada, por eso, incluye: planeamiento, control y mejora. La planeación empieza al identificar a los clientes, tanto internos como externos, determinar sus necesidades, traduciéndolas en especificaciones, desarrollar características de productos que respondan a esas necesidades y elaborar los procesos capaces de producir el producto o prestar el servicio. El mencionado autor

quería que los empleados supieran quién utiliza sus productos, ya sea en el siguiente departamento o en otra organización. En referencia al control, señala la necesidad de determinar qué se va a controlar, establecer las unidades de medición para evaluar la información de manera objetiva, fijar las normas de desempeño y medirlo, emprendiendo una acción en referencia a los resultados. El autor citado especificó un programa detallado para el mejoramiento de la calidad, en el que se prueba la necesidad de ésta, identificando proyectos específicos para este fin.

A diferencia de otros autores, Deming nunca definió la calidad de manera precisa, sin embargo, afirmaba que un producto o servicio la tiene si ayuda a alguien y goza de un mercado adecuado y sustentable. Desde su punto de vista, la variación es la principal causante de una deficiente calidad, proponiendo un ciclo permanente para la reducción de la misma, conformado por diseño del producto o servicio, manufactura o prestación del servicio, pruebas y ventas, seguido de estudios de mercado, rediseño y mejora, afirmando que una calidad más alta lleva a una mayor productividad dando lugar a una fuerza competitiva a largo plazo. Con una mejor calidad y precios más bajos, una empresa puede lograr mayor participación en el mercado.

Muchos aspectos de las filosofías de Juran y Deming son semejantes, el enfoque hacia el compromiso de la alta dirección, la necesidad de mejora, el uso de técnicas para el control de la calidad y la importancia de la capacitación, son importantes para ambas filosofías. Sin embargo, éstas no concuerdan en todos los puntos, como por ejemplo Juran no estaba de acuerdo con Deming cuando planteaba que el administrador debía eliminar los temores, pues éste consideraba que el mismo podía sacar lo mejor de las personas. En este mismo orden de ideas, se hace notorio que estos autores se han citado en numerosas obras como los precursores fundamentales de lo que ahora se conoce como calidad de servicio.

Con la intención de ayudar a comprender la transformación de la gestión, Summers (2006) cita a Deming en su obra, señalando que para ejecutar la transformación necesaria y lograr una supervivencia a largo plazo, se debía cambiar el estilo prevaleciente de gestión. A mayor interdependencia, mayor la necesidad de cooperación, comunicación y liderazgo. Para crear una atmósfera de cooperación, se deben demoler las barreras entre departamentos y empleados. Asimismo, incluyó en dichas barreras a las metas numéricas arbitrarias y consideró la gestión por objetivos. Mani-

festó que la variación es algo natural dentro de un proceso, pero si bien es natural esperarla, las empresas deberían luchar por disminuirla. En este análisis se plantea la existencia de dos tipos de diferencias según las causas sean: comunes, inherentes, típicas del proceso y especiales, que incluyen las ajenas al proceso. Un ejemplo de las primeras sería cualquiera referida a la calidad o falla del producto, y de las segundas, todas aquellas que se originan por no aplicar las normas del proceso.

En el orden de las ideas anteriores, las autoras Vargas y Aldana (2003) citan a Juran quien también definió la importancia de los conceptos más amplios de la calidad, como: planeamiento, estructura de la organización y responsabilidades gerenciales; consideró que el control de calidad debe formar parte del control de gestión en general y utilizó la medición de los costos atribuibles a los temas de calidad para medir y capacitar los niveles gerenciales. Asimismo, destacó la importancia de medir los costos en estos casos: cosas mal hechas, cosas que hay que “hacerlas otra vez”, y quejas del cliente insatisfecho.

Según se ha citado, en una organización en busca de la calidad se debe comprender que los clientes son tanto los terceros de la empresa, comúnmente considerados clientes, como los responsables del proceso siguiente al que uno hace, que reciben lo realizado por una parte de la organización para continuar el proceso. Es decir, existen dos tipos de clientes: internos, que pertenecen a la organización (empleados y otros), y externos, que compran los productos.

En este mismo orden y dirección, se plantea la necesidad de conocer efectivamente al cliente, lo cual implica la posibilidad de entregarle a éste el producto o servicio que realmente quiere, en el momento requerido y de la forma solicitada, de manera que se satisfagan las expectativas. Al respecto, Stanton (2004) señala que el cliente es quien define la calidad y no el productor-vendedor, pudiéndose perder clientes actuales y no atraer otros nuevos si ésta no corresponde a sus intereses. Los ejecutivos deben determinar el nivel de expectativa del mercado meta y esforzarse por mantener consistente la calidad de servicio o incluso superarlo.

Es así como para que un servicio se considere de calidad debe cumplir ciertos principios, entre ellos:

a. Enfocarse al cliente: la definición moderna de la calidad se centra en cumplir o exceder las expectativas del cliente, por lo que es él el juez de calidad. Muchos factores basados en la expe-

riencia general de adquisición, propiedad y servicio para el cliente, influyen en la percepción de valor y satisfacción. Debe incluir tanto un diseño de nuevos productos que realmente satisfagan al cliente, como responder con rapidez a las demandas cambiantes de clientes y mercados.

El enfoque al cliente, sin embargo, va mas allá de las relaciones internas. La sociedad representa un cliente importante del negocio. Son actividades imprescindibles la ética empresarial, la salud y seguridad pública, el entorno y compartir información relacionada con la calidad en las comunidades geográficas y empresariales de la organización.

b. Debe darse el trabajo en equipo: cuando los administradores le proporcionan a los empleados herramientas para tomar decisiones adecuadas, libertad y aliento para efectuar aportaciones, están garantizando que resultarán productos de mejor calidad y óptimos procesos de producción. En cualquier organización, quien mejor entiende su trabajo y sabe cómo mejorar tanto el producto como el proceso, es aquel que lo ejecuta. Por ende, los administradores pueden desarrollar la lealtad y confianza, mediante la capacitación de los empleados para pensar de manera creativa, premiando las buenas sugerencias.

Al respecto Albrecht y Bradford (2004) establecen que el trabajo en equipo enfoca la atención en las relaciones cliente-proveedor y alienta la participación de la totalidad de la fuerza de trabajo en la solución de problemas en el sistema, particularmente aquellos que van más allá de los límites funcionales. Tradicionalmente, las organizaciones estaban integradas de manera vertical, vinculando todos los niveles de la administración de forma jerárquica. La calidad total requiere la coordinación horizontal entre unidades organizadas.

c. Debe darse la mejora continua: este principio tiene sus raíces en la revolución industrial. Taylor, el padre de la administración científica, creía que la administración tenía la responsabilidad de encontrar la mejor manera de efectuar un trabajo y capacitar a los trabajadores en los procedimientos apropiados. La necesidad de perfeccionar los productos y servicios para ponerse adelante en el mercado, reducir errores y defectos, y mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de los negocios. La importancia de optimizar la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo es algo nuevo.

Cabe mencionar, que las universidades privadas como empresas de servicio deben, no solo aplicar estos tres principios de calidad, sino tratar en lo posible de perfeccionarlos, pues de esto dependerá su permanencia en el tiempo, pues en la actualidad las empresas no compiten con bajos precios, sino con la calidad de los servicios que prestan. Deben estar dispuestas a transformarse continuamente y seguir las pautas que guían el proceso de implantación de los sistemas de calidad.

1.2. Importancia de la percepción del cliente

Al respecto, Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) señalan que no basta sólo con llevar a cabo una operación eficiente para que la organización tenga éxito; los empleados deben orientarse hacia el servicio, interesarse en la eficiencia y adaptarse a las necesidades del cliente. Se requiere conocer bajo qué contexto los clientes valoran la calidad de los servicios; hecho no percibido en una sola dimensión, al considerar los planteamientos de Zeithaml (2002), quien señala que las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Entre estas dimensiones se encuentran:

- **La confianza:** es la capacidad que tienen las empresas u organizaciones para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Según Kotler (2003), esta dimensión la percibe el cliente desde el mismo momento en que recibe el servicio, razón por la cual la confianza inicial generada debe tener notoriedad y espontaneidad. Esta notoriedad se la proporciona la publicidad, pero se mantiene y desarrolla mediante una buena gestión del servicio, lo cual implica desarrollar actuaciones para que el servicio tenga asociaciones positivas profundas y evitar cualquier elemento negativo. En este sentido, la confianza se gana mediante la prestación del servicio según lo prometido, es decir, sin retrasos, ni errores y a través de la administración de los problemas con consistencia.

- **La responsabilidad:** es la disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud. Zeithaml (2002) señala que esta dimensión la percibe el cliente a través del personal encargado directamente de ofrecer el servicio o de especificar las condiciones del mismo. Con respecto al tema, Rosander (1992) manifiesta que los individuos son responsables de los trabajos que ellos llevan a cabo; si la calidad es asunto de todos, entonces todo el mundo tiene algo de responsabilidad en la calidad de los servicios ofrecidos.

Se recomienda iniciar la prestación del servicio cuando se prometió, demostrando de esta manera el nivel de responsabilidad ante el cliente, dimensión captada por éste en el momento de recibir el servicio. Al respecto, en las universidades privadas se debe hacer un gran esfuerzo por mantener esta dimensión, pues la misma va a depender de otros medios, tales como la tecnología y los recursos físicos con que se cuente, los cuales son herramientas importantes.

- **La seguridad:** es el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Kotler (2003) y Zeithaml (2002) coinciden en afirmar que las empresas requieren de personal comprometido con los objetivos y dispuesto a ayudar en lo posible a los clientes. Se debe aprender a escuchar, identificar las barreras de la comunicación, ser buenos comunicadores, es decir, potenciar las capacidades intelectuales y emocionales armonizando ambas para conseguir proyectar una imagen positiva.

Cuando las expectativas no son adecuadas, la responsabilidad del personal es convertirlas en apropiadas; esta conversión es posible cuando el servicio es percibido como bueno, es aquí cuando demuestra sus habilidades, entre ellas la de lograr que el cliente confíe y se sienta seguro del servicio brindado. La seguridad forma parte de la profesionalidad del personal, junto a la competencia profesional, confidencialidad, cortesía y credibilidad. Al respecto, cabe señalar la importancia de este principio en las universidades privadas, al considerar que los alumnos perciben a primera vista las mencionadas características en el personal que tiene contacto directo con ellos.

- **La empatía:** consiste en brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. Lovelock et al. (2004) señala que es importante recordar que se puede elegir el comportamiento y tipo de comunicación más adecuados, en función de cómo sea la conducta de la persona o cliente con quien se trate y de esta forma lograr los objetivos deseados. La empatía es prestar atención individual a cada cliente; en este sentido, los empleados que tratan con los clientes deben preocuparse por ellos, comprender a fondo sus intereses; de igual manera, las empresas deben ofrecer horarios convenientes. Con respecto al tema, se puede notar que las universidades privadas tratan de prestar sus servicios en los horarios diurno, vespertino y nocturno, e inclusive en horario especial de fines de semana, en algunos casos, para tratar de satisfacer las necesidades demandadas por sus alumnos.

Se puede observar que estas dimensiones de percepción del cliente, señaladas por Lovelock et al (2004), dependen del personal y de la imagen que se refleje. Por esta razón, es necesario que las empresas tomen conciencia de la importancia de la selección del personal y su compromiso con los objetivos de la misma.

Al respecto, las universidades privadas deben contar con personal dispuesto a mejorar las diferentes transacciones que se efectúan en la comunicación y las barreras que condicionan las mismas. Se debe aprender a responder y no a reaccionar. Es importante crear y desarrollar una imagen positiva y comportamientos éticos. Es por ello que el éxito de la universidades privadas actuales estriba en responder a tiempo a la demanda de cambio, centrando sus políticas estratégicas en las personas, formando a su personal para que desarrolle comportamientos maduros, aporte ideas y soluciones, sea cooperativo y colaborador, en definitiva centrado en atender y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.3. Competitividad

Con respecto a la variable competitividad, Porter (2002) la define como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Se infiere que la competitividad de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros.

Las empresas competitivas ofrecen continuamente productos y servicios con condiciones apreciadas por sus clientes, características que las distinguen de sus competidores, denominadas ventajas competitivas, las cuales deben mantenerse y renovarse constantemente, para no perderlas, pues ellas le permitirán permanecer en el mercado del cual forman parte.

En la presente investigación se estudian dos dimensiones presentes en la competitividad: factores determinantes y estrategias competitivas, descritas a continuación:

a) Factores determinantes

La competitividad es un fenómeno complejo en el que intervienen factores de naturaleza diversa que se pueden agrupar en externos e internos, los primeros los constituyen las condiciones macroeconómicas, institucionales o de estructura de mercado, en tanto que los segundos, son aquellos aspectos específicos de la empresa que condicionan su capacidad de creación de valor, son

estos precisamente los referidos en este artículo, tal como se enuncia a continuación:

- **Satisfacción del cliente**

Con respecto a este indicador, Evans (2008) señala que para satisfacer o exceder las expectativas del cliente, las organizaciones deben entender por completo todos los atributos de sus productos y servicios, que contribuyen al valor y originan satisfacción y lealtad. Por su parte, Lovelock et al. (2004) define la satisfacción como una actitud, como la evaluación después de una compra o una serie de interacciones entre el consumidor y el producto.

En este sentido, los clientes altamente satisfechos expresan comentarios positivos y se convierten en anuncios andantes para una empresa cuyo servicio les ha agradado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes. Es necesario determinar las razones por las cuales los clientes desertan, con quien se van los desertores y por cual razón escogieron la otra empresa. Corresponderá a la gerencia indagar entre los mismos clientes, si se debió a un mal servicio, al precio o al valor.

En este marco referencial y en consideración de que las universidades privadas son empresas que no escapan de esta realidad, se realiza esta investigación, a fin de reflexionar sobre si los estudiantes se sentirán verdaderamente satisfechos con los servicios que las universidades les brindan. De igual manera, al hacer referencia a los empleados como clientes internos, cabe preguntarse si se sentirán parte de estas instituciones. Cual fuere el caso, las instituciones de educación superior, se ven obligadas a realizar estudios que permitan determinar las estrategias a seguir para lograr ser más competitivas.

- **Política de precios**

Cuando un cliente compra un servicio espera recibir un conjunto de beneficios cuyo valor anticipado supere los costos subjetivos de obtenerlo. Señala Lovelock et al. (2004) que entre los costos financieros de un producto, no sólo se encuentra el precio, sino los gastos en que incurre el cliente en la búsqueda, compra y utilización del servicio. Sin embargo, existen costos no monetarios como lo son: el tiempo, esfuerzo e incomodidad relacionados con la búsqueda, compra y utilización del mismo.

- **Eficiencia empresarial**

Con respecto a la eficiencia empresarial. Walker, Boyd, Mullins y Larreche (2006) manifiestan que las empresas se crean

para perdurar y crecer. En este sentido, la principal responsabilidad del personal directivo y ejecutivo es maximizar el valor de la empresa. Se entiende por eficiencia empresarial la suma de los resultados de la inversión y la gestión gerencial que permite altos niveles de rendimiento en el funcionamiento de la organización; sus factores determinantes son: el personal, la calidad en el servicio, capacidad para competir, tecnología, innovación y atención a la evolución del mercado y clientes.

b) Estrategias competitivas

Los autores antes citados, definen la esencia del término como un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente. Dichas estrategias deben especificar: qué (objetivos a alcanzar), dónde (en qué ramos y mercados de productos hay que concentrarse) y cómo (qué recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva).

• Penetración en el mercado

Con respecto a este indicador, Walker, Boyd, Mullins y Larreche (2006) señalan que esta estrategia consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. La misma se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (ofreciendo parking gratuito).

• Desarrollo del mercado

El autor Kotler (2003) define una estrategia de mercadeo como el plan que tiene que llevarse a cabo para lograr cumplir con los objetivos de mercadeo, definiéndose estos como el conjunto de herramientas que se utilizan para la producción, distribución y venta de productos y/o servicios a los consumidores. Para llegar a establecer y seleccionar la estrategia de mercadeo más adecuada hace falta realizar múltiples análisis de variables tanto internas como externas a la organización, dentro de las cuales se encuentran la investigación del mercado para determinar necesidades de productos y/o servicios, desarrollo de productos y/o servicios que llenen esta carencia, medio de distribución adecuado de los productos y/o servicios y plan de ventas.

• **Desarrollo del producto**

Con respecto al desarrollo del producto, Walker, Boyd, Mullins y Larreche (2006) señalan que la búsqueda de ideas para productos nuevos deberá ser sistemática en vez de casual. De otro modo la firma encontrará un gran número de ideas, la mayoría de las cuales no serán apropiadas para este tipo de negocio. La alta gerencia debe estipular qué productos y mercados recalcar, qué quiere lograr la firma con los nuevos productos, si se trata del objetivo de tener un flujo elevado de efectivo, predominio en la porción del mercado o alguna otra meta. Asimismo, debe medir el esfuerzo relativo que ha de dedicarse al desarrollo de productos originales, modificar los productos existentes e imitar los productos de la competencia.

2. Metodología

La investigación se tipifica como descriptiva-correlacional, con diseño no experimental-transeccional-correlacional, de campo. El estudio se basó en dos tipos de poblaciones: estudiantil y la correspondiente al personal que labora en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad Rafael Urdaneta (URU) y Universidad José Gregorio Hernández (UJGH). La muestra seleccionada representaron 40 estudiantes de la URU y 60 alumnos de la UJGH. Además de la correspondiente al personal administrativo, constituida por 13 empleados de la URU y 11 de la UJGH.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado un cuestionario estructurado con cuatro alternativas de respuesta, diseñado en función de 20 ítems dirigidos a estudiantes y 18 ítems orientados a los empleados. Su validez se llevó a cabo por cinco (5) expertos; la confiabilidad se realizó mediante la fórmula de Alpha de Cronbach, arrojando para la variable calidad de servicio: 0.80 y para la variable competitividad: 0.85. Para determinar la correlación entre las variables se aplicó la fórmula del coeficiente de Rho Spearman, arrojando una correlación 0.897.

3. Resultados

En el análisis de la variable: calidad de servicio, se observa que la más alta frecuencia relativa es 51,43%, ubicándola en la categoría *nunca*, con tendencia a *casi nunca* con 36,82%. Con respecto a la dimensión *principios de la calidad de servicio*, el 53,34%

de los alumnos encuestados manifestó que *nunca* se toman en consideración dichos principios, al momento de prestar el servicio; asimismo, en relación con la dimensión *percepción del cliente*: el 49,54% respondió que *nunca* las universidades privadas ofrecen confianza, son responsables, les dan seguridad y son empáticos al momento de prestar el servicio, resultados que indican que estas instituciones *nunca* cumplen con las dimensiones de la calidad de servicio (ver Tabla 1).

Tabla 1
Variable: Calidad de servicio

Alternativas	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
Muestra	Alumnos	Alumnos	Alumnos	Alumnos
Dimensiones	%	%	%	%
Principios de la calidad de servicio	0,00	3,32	43,34	53,34
Percepción del cliente	1,84	18,33	30,29	49,54
Promedio	0,92	10,83	36,82	51,43

Fuente: García (2009).

Los valores obtenidos no coinciden con el planteamiento de Lovelock et al. (2004), acerca de que los empleados deben orientarse hacia el servicio e interesarse en la eficiencia, señalando que el servicio se debe adaptar a las necesidades del cliente. En este orden de ideas, las universidades privadas deben asumir que si el estudiante no tiene una percepción de servicio de calidad, entonces no verán satisfechas sus necesidades y no podrán expresar de ninguna manera comentarios favorables de la institución. En este sentido, tendrán que adoptar estrategias para que el personal encargado de ofrecerle atención directa a los alumnos, esté comprometido completamente con los objetivos, entre los que se encuentra ofrecer servicios de calidad a los estudiantes.

Por otra parte, el análisis de la variable competitividad, se inclinó hacia la alternativa *casi siempre*, obteniendo un resultado de 40,58% de frecuencia; estos resultados indican que la competitividad en las universidades privadas, *casi siempre* cumplen con los factores determinantes específicos de estas instituciones que condicionan su capacidad de creación de valor y cuentan con estrategias competitivas que le permiten llegar a los objetivos planeados.

Es importante destacar que la mayor frecuencia relativa se encontró en la dimensión *factores determinantes* con 49,27%, desde el punto de vista del personal administrativo para la alter-

nativa *casi siempre*, con una tendencia a la alternativa *siempre* con 24,64%. Es decir, las universidades privadas toman en cuenta la satisfacción del cliente al tomar decisiones, poseen una política de precio cónsona con el servicio prestado y la eficiencia empresarial va acorde a los objetivos planeados.

Tabla 2
Variable: Competitividad

Alternativas	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
Muestra	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados
Dimensiones	%	%	%	%
Factores determinantes	24,64	49,27	19,80	6,29
Estrategias competitivas	19,32	31,89	25,12	23,67
Promedio	21,98	40,58	22,46	14,98

Fuente: García (2009).

Finalmente, la Tabla 3 muestra los resultados de la correlación entre las variables objeto de estudio y se da respuesta a determinar la relación entre la calidad de servicio y competitividad en las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia (Ver Tabla 3).

Tabla 3
Correlación de Rho Spearman

	Competitividad
Calidad de Servicio	0,897**
Sig	0,000
n	65

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: García (2009).

Con el propósito de determinar esta relación, se realizó una prueba de correlación de Spearman, cuyo valor detectó una correlación positiva significativa, al nivel de 0.01, entre las variables estudiadas, lo cual indica que existe una relación positiva, muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable calidad de servicio, se incrementan de forma muy alta los valores de la variable competitividad.

Consideraciones finales

Es necesario reconocer la relevancia de la calidad de servicio en las organizaciones, pues su estabilidad económica depende de este factor, considerado primordial en los distintos contextos, especialmente en el objeto de estudio, representado por las universidades privadas, entes que deben demostrar compromiso hacia sus empleados, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo y crecimiento, otorgándoles las herramientas necesarias para que tomen decisiones acertadas, así como libertad y motivación para hacer contribuciones, garantizando de esta manera la obtención de servicios de calidad.

Con referencia a lo anterior y tomando en consideración que las buenas intenciones por sí solas son insuficientes para fomentar la participación de los empleados, se deben formular sistemas y procedimientos que permitan que la misma sea efectiva y que se vuelva parte de la cultura de las universidades privadas. Se debe comenzar a facultarlos para tomar decisiones que satisfagan a los clientes, sin limitarlos con reglas burocráticas y sin sentido, demostrándoles de esta manera la confianza que la institución tiene en ellos.

Enmarcado en este contexto, se recomienda como principal paso revisar el desempeño de la institución, determinando la capacidad de los procesos que están afectando la percepción que tienen los alumnos, para predecir en forma cuantitativa si se cumple con las especificaciones y adecuar los niveles de control adecuados. Se requiere tomar en cuenta las tareas claves realizadas y la secuencia de los pasos, así como las personas que participan, el equipo utilizado, las condiciones ambientales presentes, los métodos de trabajo y el material usado. Todo esto permitirá identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso como tal.

Aunado a esto, se deben definir las expectativas no sólo de los alumnos, sino también de sus empleados, a través de estudios que permitan saber qué quieren, cuándo y dónde, para adoptar estrategias adecuadas que propicien el desarrollo de cambios o soluciones potenciales para el proceso mismo. Para que los empleados logren entender su función en el mismo, debe darse lugar a una mejor comunicación entre todas las partes, a fin de lograr en ellos una sensación de propiedad, es decir, de que son parte importante del proceso.

En efecto, es preciso reconocer que las personas son la clave para mejorar los procesos, siendo éstas capaces de crear ideas innovadoras para detectar y solucionar problemas; cuyas habilidades se pueden aprender como parte del programa educativo de cada empleado. Por tanto, las universidades privadas deben hacer un esfuerzo por unificar los equipos de trabajo y ofrecer la motivación necesaria para implementar el proyecto con éxito, logrando una visión compartida y habilidades conductuales destinadas a ofrecer servicios de calidad. En este sentido, los equipos de trabajo motivan el libre flujo de la participación y la interacción de sus miembros.

En este orden de ideas, estas instituciones de educación superior deben hacer inversiones en el diseño de programas de capacitación y entrenamiento para sus empleados, que les asegure cubrir las necesidades organizacionales de las mismas y contribuyan a cumplir con su filosofía de gestión. Como se mencionó anteriormente, se debe usar diversidad de medios para motivar al personal y lograr no sólo que cumplan con sus objetivos personales y profesionales, sino también que se comprometan con los de la institución.

Lo anteriormente expuesto se logra por medio de la aplicación de estrategias que permitan de alguna manera premiar las conductas y resultados obtenidos de su desempeño, además de incluir factores de bienestar como salud, seguridad y ergonomía en sus actividades, a fin de crear un ambiente de trabajo que conlleve al crecimiento de todos sus empleados. Se sabe que la satisfacción aumenta cuando la organización brinda servicios especiales, tales como: asesorías, actividades recreativas o culturales, educación no relacionada con el trabajo, servicio de guardería, horario de trabajo flexible y actividades fuera del lugar donde laboran.

Con respecto al enfoque y satisfacción del cliente externo, quien en este caso de estudio está representado por los alumnos, las universidades privadas deben aprender a enfocarse en éstos, a cumplir sus deseos y necesidades por ser ello la base de la ventaja competitiva. Es necesario determinar lo que ellos quieren, su percepción de valor. Se debe lograr superar las expectativas de los alumnos para que éstos se sientan conformes.

Basados en este enfoque, las universidades privadas deben asumir estrategias que les permitan proveer al alumno lo que se prometió con exactitud y seguridad, tomando en cuenta los tiempos de espera. Asimismo, asegurarle al estudiante que el personal

que lo atenderá tendrá el conocimiento y la cortesía suficiente para transmitirle confianza y disposición para ayudarlos oportunamente. Por ende, para ser realmente competitivas, las universidades privadas deben ir más allá de lo esperado, fomentando relaciones estrechas con los alumnos, lo cual originaría lealtad, a través de la comunicación y confianza percibida por medio de sus empleados.

En este propósito, deben implementar requisitos técnicos, los cuales deben ser comunicados a todo el personal que tiene contacto directo con los alumnos, tales como preguntar con sinceridad cómo puede ayudarlos, dirigirse al público cordialmente, ser sincero con respecto al proceso para que no se formen falsas expectativas del mismo, respetar y reconocer la diversidad cultural y valores de los estudiantes, responder en el tiempo previsto, entre otras.

Para finalizar, las universidades privadas deben comprender e integrar muchos de los conceptos y principios que forman parte de la filosofía de la calidad manejados en esta investigación, tales como: enfocarse al cliente (interno y externo), promover la participación y el trabajo en equipo y enfocar los procesos, apoyándose en el mejoramiento y el aprendizaje continuo, los cuales deben ser parte regular del trabajo diario, practicado a nivel personal, de unidad de trabajo y organizacional; utilizar esta filosofía como soporte de las acciones estratégicas de mercadeo para diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

Se recomienda hacer un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, acción clave para desarrollar las estrategias competitivas de diferenciación y atracción, sustentadas en la filosofía de gestión de calidad, a los fines de aumentar su cuota de participación en el área de la educación universitaria.

Referencias bibliográficas

- ALBRECHT, K. y BRADFORD, L. (2004). **La excelencia en el servicio**. Editorial Legis.
- CROSBY, P. (1979). **Quality is Free**. New York: McGraw Hill.
- DEMING, W.E. (1989). **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- JURAN, J.M. (1990). **Juran y la planificación para la calidad**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- KOTLER, P. (2003). **Los 80 conceptos esenciales de marketing**. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- LOVELOCK, C.; REYNOSO, J.; D'ANDREA, G. y HUETE, L. (2004). **Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos**. México: Prentice Hall.
- PORTER, M. (2002). **Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia**. Compañía Editorial Continental.
- ROSANDER, A.C (1992). **La búsqueda de la calidad en los servicios**. Ediciones Díaz de Santos.
- STANTON, W. (2004). **Fundamentos de marketing**. México: Editorial McGraw-Hill.
- SUMMERS, D. (2006). **Administración de la calidad**. México: Ediciones Pearson Educación.
- VARGAS, M. y ALDANA, L. (2003). **Calidad y servicio. Conceptos y herramientas**. México: Ediciones Ecoe.
- WALKER, BOYD, MULLINS y LARRECHE (2006). **Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones**. Mc Graw-Hill.
- ZEITHAML, V. (2002). **Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa**. Editorial Mc Graw-Hill.



Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI

Ronald Prieto*

Ana León**

Loraine Palmar***

Resumen

El propósito del presente artículo es analizar la importancia que tienen los líderes efectivos para garantizar la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. Se fundamenta en referencias teóricas de los autores: Senge (1998), Valdés (2002), Blanchard citado por Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (2006), entre otros. La metodología es de tipo cualitativa y documental, desarrollada bajo el método hermenéutico. Se concluye que el éxito o fracaso de la empresa dependerá del buen manejo que realicen los líderes en el ámbito organizacional, en el cual las claves de la competitividad están representadas por la capacidad para enfrentar los cambios del entorno, lograr el apoyo de sus seguidores con el menor margen de resistencia, enfrentar la difícil tarea del aprendizaje organizacional y gestionar de manera acertada el conocimiento.

Palabras clave: Liderazgo efectivo, competitividad organizacional, aprendizaje organizacional.

* Post Doctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2008). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, 2006). Magister en Gerencia Empresarial (URBE, 2003). Economista (LUZ, 1996). Profesor Titular y Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Profesor invitado de Postgrados y Diplomado en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, así como también en las especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo y la Universidad del Zulia. Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua. Investigador activo. PPI, nivel: Candidato. Correo electrónico: rprieto@ujgh.edu.ve

** Licenciada en Comunicación Social, mención Periodismo Impreso (LUZ, 2004). Participante del Diplomado en Formación Docente (UJGH). Adjunta al Fondo Editorial (UJGH). Correo electrónico: aleon@ujgh.edu.ve

*** Participante en el Programa de Maestría en Ciencias de la Comunicación (URBE). Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas (LUZ, 2007). Correo electrónico: jeniariol@hotmail.com

Effective Leadership: A Basis for Competitiveness in Twenty-first Century Organizations

Abstract

The purpose of this article is to analyze the importance of effective leaders for guaranteeing competitiveness in twenty-first century organizations. It is based on the theoretical references of authors such as Senge (1998), Valdés (2002) and Blanchard as quoted by Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (2006), among others. Methodology is of the qualitative, documentary type, developed using the hermeneutic method. Conclusions are that the success or failure of an enterprise will depend on good management carried out by leaders in the organizational ambit, achieving support from their followers with the least margin of resistance, confronting the difficult task of organizational learning and the correct management of knowledge.

Key words: Effective leadership, organizational competitiveness, organizational learning.

Introducción

Los acelerados cambios de índole social, económico, cultural, político y tecnológico, suscitados en la primera década del siglo XXI, exigen nuevas respuestas por parte de las organizaciones empresariales y sus dirigentes, al punto de requerir su modernización y transformación para hacer frente a las demandas del entorno de una forma efectiva, al considerar que el escenario al cual están sujetas reclama flexibilidad al igual que capacidad de adaptación, según las necesidades imperantes en la sociedad.

En este sentido, en la actualidad, el líder cumple un rol esencial en el éxito o fracaso de toda institución pública o privada y debe estar abierto al aprendizaje significativo, en el cual también están involucrados cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Es así como sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea la promoción de una cultura que fomente la formación y facilite el desarrollo de actos orientados a valorar la capacitación profesional del empleado.

Desde esta perspectiva, significa entonces que el verdadero desafío de los líderes se centra en ganar la confianza y el respeto del equipo, manteniendo su nivel de motivación, ayudándolo a superarse constantemente, convirtiéndolo de esta manera en un equipo de alto desempeño. Es así como la visión del dirigente con-

tribuye a delinear el panorama empresarial y establecer las bases de la cultura organizacional, con el propósito de adecuar la compañía al entorno que le rodea, lo cual se logra a partir de la confluencia de objetivos individuales y organizacionales.

En este orden de ideas, se presenta el liderazgo como el conjunto de capacidades que un individuo aplica a los fines de dirigir un grupo de personas que representan la mano de obra fundamental para el desarrollo exitoso de planes a corto, mediano o largo plazo, basados en la puesta en marcha de acciones que implican esfuerzo y dedicación.

Ante la situación planteada, se evidencia que los cambios originados por las tecnologías de la información han facilitado el nacimiento del concepto de liderazgo efectivo, el cual plantea que los nuevos líderes deben tener mente abierta para aprender, escuchar y poner en práctica los conocimientos adquiridos; de igual forma, requieren de una visión sistemática, acompañada de motivación, comunicación efectiva, sinceridad, humildad, serenidad, delegación, negociación, coaching y altos niveles de sinergia.

En efecto, se hace vital comprender lo determinante que resulta el desarrollo de las características del liderazgo en todo aquel que se desempeñe como un alto gerente corporativo, sin importar el área profesional en la cual se desenvuelva. En tal sentido, se impone la necesidad de contar con gerentes líderes en las empresas postmodernas, a los fines de hacer frente al futuro para lograr reestructurarse, transformarse y convertirse en más competitivas.

Del mismo modo, se puede acotar que las organizaciones del presente siglo son consideradas planas, con tecnología de punta, alto intercambio de información, empleados que poseen diversas habilidades técnicas y una impresionante diversidad cultural. Sin duda alguna, en gran medida, el éxito de las empresas depende de la capacidad de sus líderes para mantenerse actualizados, manejar con eficacia sus emociones y desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, a fin de coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, fomentar la iniciativa propia de los empleados, liderar el cambio, compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, aun a pesar de la adversidad, pero con énfasis en el carácter ético y humano.

Aunado a lo anterior, cuando el liderazgo es efectivo, el desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico; en consecuencia, este tipo de liderazgo se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana. Por

tanto, se define el liderazgo como el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de los interesados.

Atendiendo a las consideraciones antes expuestas, el presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia que tienen los líderes efectivos para garantizar la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. En primer lugar, se plantean los principales cambios en el entorno empresarial; seguidamente, se define la competitividad como factor clave en el éxito de toda organización para luego reflexionar sobre el liderazgo efectivo como estrategia gerencial y su incidencia en el aprendizaje organizacional.

1. Fundamentación teórica

1.1. Las organizaciones y el cambio

Los cambios continuos que enfrentan las organizaciones, les exigen estrategias efectivas para poder mantener su competitividad en el mercado. En tal sentido, puede mencionarse la existencia de factores, tales como: la apertura económica, el desarrollo de las TIC's y el impulso del conocimiento, hechos que conllevan a identificar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan ofrecer productos y/o servicios de alta calidad. Asimismo, puede agregarse a estos factores la globalización, la cual también tiene relevancia en este contexto.

Con referencia a lo anterior, Solleiro y Castañón (2004) señalan el fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado; trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, nacional y regional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

Tomando en cuenta lo antes expresado, Sallenave (2002) señala:

En las economías abiertas que prevalecen en el mundo de hoy hay empresas ganadoras y perdedoras. Pensar que todas pueden ganar en un entorno competitivo va en contra del fundamento darwiniano de la competencia: sólo los mejores sobreviven. ¿Y quienes son los mejores? Los más competitivos (p.253).

En relación con lo planteado, Bridges citado por Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2006, p. 42) establece que: “muchas organizaciones están tratando de convertirse en flexibles y sensibles desde el punto de vista del comportamiento sin reconocer cuanta inflexibilidad y falta de sensibilidad están incorporadas en sus estructuras y sistemas”. Esta flexibilidad debe en primer término, permitir la evolución de las mismas, ante las nuevas exigencias; en segundo lugar, mantener ambientes de trabajo armónicos con las necesidades de los miembros y los objetivos de la organización.

En los primeros años del siglo XXI, y para dar respuestas a las necesidades que aquejan a las organizaciones, éstas requieren modificar sus estructuras y comportamientos, muchos de los cuales responden a un entorno tecnológico, económico, político, social, demográfico, cultural que ya no existe. Ello trae como consecuencia respuestas a realidades inexistentes y por ende pérdida en la capacidad de adaptación que impida sacar provecho de ellas. Además, resulta claro ver cómo el sector empresarial se encuentra en una búsqueda continua de un objetivo en común, mantenerse competitivo en los mercados y adaptarse rápidamente a los cambios.

1.2. La competitividad en las organizaciones del siglo XXI

Las nuevas tendencias y los cambios dinámicos están causando un gran impacto en la cultura organizacional, haciendo que las instituciones se debatan en la urgente necesidad de reorientarse y enfrentar el fenómeno de la competitividad. Es razonable pensar que los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, en la medida que ésta sea considerada como un elemento fundamental en el éxito de toda organización.

En tal sentido, puede decirse que actualmente el valor de las organizaciones reside en su capacidad de superar a sus competidores en términos de costos y calidad, es decir, de su competitividad, la cual depende considerablemente de la habilidad de sus líderes para responder a las exigencias de su entorno. En relación a la competitividad, debe dejarse claro que no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; es un arduo trabajo ejecutado a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos.

Según Azuaje (2005) se está entrando en una era postmoderna en la que las instituciones tendrán que innovar rápidamente y ser de carácter mundial, razón por la cual los conceptos de visión, misión, valores, ideas y actitudes han cobrado un especial significado al inicio del presente milenio; estos conceptos deben ser asumidos como un compromiso de vida por aquellos que pretenden protagonizar las grandes transformaciones. Ante esta situación, queda claro que se necesita un despertar de conciencia en los líderes del nuevo milenio para poder ser competitivos.

En este orden de ideas, cuando se habla de organizaciones competitivas, puede decirse que son aquellas capaces de enfrentar los cambios en la medida en que van sucediendo, de manera de no perder vigencia y continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes, por tal razón deben plantear estructuras flexibles que faciliten los procesos; esto por supuesto exige un alto grado de delegación y repartición de responsabilidades, una comunicación efectiva, mayor participación e integración de equipo; lo cual se facilita por el compromiso asumido en virtud del éxito esperado.

Asimismo, se promueven los valores organizacionales, misión y visión, lo que origina trabajadores comprometidos de alta competencia, proactivos que anteceden la responsabilidad con su empresa y clientes. En tal sentido, se puede afirmar que su efectividad va a depender de la selección de estrategias a largo plazo, la elección de sus procesos transformadores y la adecuada coordinación de los mismos.

Según Blanchard citado por Hesselbein et al. (2006), la efectividad se refiere a la visión y orientación, es decir, centrar la energía de la organización en una dirección particular; sin embargo, cuando se menciona la palabra eficiencia, se está en presencia de sistemas y procedimientos, es decir, de las formas en que se hacen las cosas.

1.3. El liderazgo efectivo: ¿Mito o realidad?

Este planteamiento conlleva a una reflexión sobre cómo actualmente las organizaciones enfrentan con una mejor disposición y comprensión la turbulencia en la cual parecieran estar moviendo actualmente. Si bien es cierto que el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro; también es indiscutible que cada institución, grupo o individuo, está en el deber de encontrar la mejor manera de contrarrestar las presiones del entorno.

Para alcanzar una gestión efectiva en las transformaciones inminentes generadas por el proceso de cambio, los gerentes deben tomar en cuenta que este proceso conlleva a una resistencia al mismo. Al respecto, Fernández (2002, p.186) señala: “para vencer los obstáculos que se presentan en el proceso de cambio se debe tener en cuenta que este no puede ser dirigido ni impuesto, tan solo liderado”.

En este contexto, se genera una puntual y creciente importancia en los líderes y en las organizaciones por elevar sus estándares de calidad para así ser competitivas en sus respectivos sectores industriales. ¿Pero, cómo pueden lograrlo?, en la actualidad, las empresas tienen necesidades imperiosas de innovación y de reorientar las políticas y estrategias administrativas-gerenciales, para hacerlas más dinámicas, flexibles y que las mismas logren ser propulsoras de las transformaciones sociales, en función del progreso conjunto de todos y de lo existente.

En esta perspectiva, los nuevos esquemas gerenciales asumidos por las organizaciones reflejan la forma como estas piensan y operan, de allí que, el liderazgo en el siglo XXI requiere definitivamente interés para reinventar, requiere la iniciativa para dar paso a un nuevo comportamiento, con mayor comunicación, mayor y mejor uso de la tecnología, una cultura organizacional flexible, es decir se requiere contar con un liderazgo proactivo y generador e interpretador de los cambios. En pocas palabras, un liderazgo efectivo.

El nuevo estilo de liderar una organización se presenta como una serie de novedosos planteamientos o diferentes retos, no puede continuarse actuando en la forma tradicional, es necesario enfrentar al sistema. Los líderes exitosos, por ende efectivos, serán aquellos capaces de reconocer y desligarse de viejos esquemas que dieron resultados en el pasado, pero no encajan en el presente y mucho menos en el futuro, así como los que utilicen los conocimientos adquiridos para crear conceptos útiles y vanguardistas.

El liderazgo efectivo debe manejar la existencia de dos elementos esenciales para enrumbar el proceso de cambio: la imagen y el pensamiento del líder; los cuales servirán para lograr coherencia en el equipo de trabajo y consistencia en las decisiones, situaciones por demás que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, en la cual todos deberán tener las mismas oportunidades y riesgos.

En relación con lo anterior, es bien sabido que el desafío asumido por los líderes actuales es el de gestionar con éxito las organizaciones emergentes; esto indiscutiblemente trae consigo una nueva perspectiva de lo que debe ser el nuevo liderazgo, es decir, un cúmulo de competencias basadas en la libertad, creatividad, aprendizaje e intuición, las cuales van más allá de la simple administración de recursos.

Para alcanzar el mencionado éxito, Handy citado por Hesselbein et al. (2006), señala que es necesario combinar una serie de atributos, entre los cuales se encuentran: a) el líder debe creer en sí mismo, la confianza es una arma de persuasión; b) se debe sentir pasión por el trabajo, proporcionando la energía y el enfoque que impulsa a las organizaciones y c) el líder debe amar a las personas.

Ante esta situación, es evidente la necesidad de líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de sus seguidores, así como tomando en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que encaminen a la organización a una verdadera transformación, la cual tiene que manejar muy bien nuevos estándares que sirven para medir el éxito, pues hoy en día tienen como deber la producción de bienes/servicios de alta calidad para satisfacer segmentos de mercados, los cuales están conformados por consumidores altamente exigentes. Por esta razón, las empresas se esfuerzan para ser más competitivas.

Para reforzar lo expresado, Martínez (2005) considera que en la actualidad los directivos están cada vez más preocupados no solo por desarrollar estrategias gerenciales, sino utilizar metodologías apropiadas para afrontar tanto los cambios internos como externos, exigencias del entorno cada vez más duras y continuas, las cuales deben atenderse de manera inmediata. Es claro que estas exigencias generan cambios, que pueden presentarse en cualquier momento y por ende, los líderes deben estar preparados, dispuestos a asumir actitudes, perspectivas, conductas y valores que permiten la materialización de una idea o proyecto con el propósito de tomar decisiones oportunas y efectivas, que redunden no solo en beneficio individual sino colectivo.

Esta afirmación parece paradójica, pero la causa principal de los graves problemas que enfrentan la mayoría de las organizaciones empresariales es la ausencia de liderazgo en todos los niveles y estructuras. Por ello, se puede aseverar que el liderazgo es de vital importancia para transformar instituciones y empresas en

verdaderos espacios competitivos, razón por la cual los gerentes deben tener habilidades para enfrentar los cambios de manera que estén al servicio de ellos y no en su contra. Se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más participativo el trabajo, el producto o servicio orientado totalmente hacia la satisfacción del cliente, convirtiéndola cada vez más ágil, flexible y competitiva.

Por lo anteriormente esbozado, no se debe perder de vista el papel fundamental que tiene el líder en las organizaciones del siglo XXI, para orientar a sus seguidores y proporcionarles la energía necesaria que dé impulso al alcance de la misión, creación de una visión y a su vez una cultura de cambio, que responda a las necesidades internas y de su entorno; para motivar y generar confianza de manera de incentivar la apertura hacia la innovación, y la de conformar una visión estratégica para emprender cambios. Estas son facultades, que representan un nuevo estilo de liderazgo.

Al respecto Valdés (2002, p. 495), señala: “la mayoría de los expertos que hablan sobre el futuro se refieren al líder como promotor del proceso, primer y último responsable del destino de la empresa y principal motor del cambio”. En relación con ello, puede decirse que el pensamiento de los líderes es muy importante, al considerar que deben internalizar su responsabilidad ante los cambios para así lograr el compromiso con la organización.

En este mismo orden de ideas, Bridges citado por Hesselbein et al. (2006) señala:

Son tres las cosas que caracterizan el modo en que nosotros conseguimos que se haga cada vez más el trabajo, y que juntas conforman la clase de liderazgo que necesitamos. La primera es que trabajamos en organizaciones, industrias y sociedades que cambian rápidamente y con frecuencia. La segunda es que cualquiera que sea el negocio y la profesión en que estemos, la mayor parte de nosotros dedica mucho más tiempo a manejar la información acerca de las cosas que a manejar las propias cosas. Y la tercera es que las actividades de producción y apoyo que solían estar integradas en una sola organización están ahora, cada vez con mayor frecuencia, más dispersas y parceladas entre las distintas organizaciones (p.40).

En concordancia con lo citado, tomando como referencia la necesidad que tienen las organizaciones postmodernas de una nueva conceptualización del liderazgo, Valdés (2002, p. 508) señala: “los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades y capa-

ciudades que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro". En relación a esto, es importante mencionar que el autor, dentro de estas habilidades, señala las siguientes:

a) El poder de una visión compartida, que según Senge (1998) crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

b) La capacidad de formar seguidores.

c) Las habilidades para la negociación y la generación de cambios.

En este sentido, es necesario generar nuevas ideas, muchas de las cuales surgidas en el camino tienen que ver con cambios de paradigmas. Se debe tomar como referencia que el siglo XXI es la etapa de las ideas y el líder, si quiere ser efectivo, deberá ser generador y promotor de ellas, así como un eterno constructor de las ideas de los demás; ello no es más que la razón de ser de la innovación, cuyo éxito dependerá de la efectividad con la cual los líderes apoyen el proceso. Sin embargo, es importante mencionar que dicho apoyo resulta complejo al afectar tanto a los líderes como a los seguidores, y no solo a ellos, sino a un conjunto de recursos que forman parte de las estrategias establecidas. Este efecto se produce debido a la orientación concebida hacia objetivos que se enmarcan en escenarios no predefinidos.

Como se mencionó anteriormente, el nuevo enfoque del líder está determinado por un conjunto de aptitudes y actitudes con miras a futuro para posicionarse ventajosamente, y para poder competir con éxito en el nuevo entorno. Queda pues, en cada uno de las personas que forman parte de las organizaciones, determinar la existencia o no de un liderazgo efectivo, de un mito o una realidad.

1.4. El aprendizaje organizacional como una técnica para generar liderazgo efectivo

La gerencia de las organizaciones del siglo XXI tiene la responsabilidad de fomentar la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje continuo que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial en el largo plazo.

Por tal motivo, es menester que todos los integrantes de la organización posean conocimientos actualizados de las necesidades de los clientes y consumidores, de sus requerimientos y nuevas técnicas y métodos de producción, para así superar las costumbres, sobre todo cuando ellas impiden la normal y efectiva

respuesta de la organización a los nuevos requerimientos del entorno. Es pues, importante desaprender las cosas que no le son útiles a la organización, a los fines de cuestionar y renovar de acuerdo con las nuevas realidades del entorno.

Cabe agregar, que el nuevo enfoque del liderazgo en las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas (Senge, 1998). De allí que la capacidad de aprendizaje con la cual se cuente quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; está entonces en manos de los líderes descubrir cómo aprovechar el entusiasmo y esta capacidad de la gente en todos los niveles organizacionales.

Autores como Azuaje (2005) y Senge (1998) establecen que el aprendizaje en equipo es imprescindible porque su unidad fundamental en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. De igual manera, Senge (1998) argumenta que dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: primero la exigencia de pensar agudamente sobre problemas complejos, es necesario aprender a explotar el potencial de muchas mentes; segundo, la necesidad de una acción innovadora y coordinada; y tercero, el papel de los miembros del equipo en otros grupos.

Sin embargo, a pesar de que es importante lograr el aprendizaje en equipo, no menos importante es tener presente que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. De hecho, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Por consiguiente, y para dar soporte a lo antes señalado, debe decirse que el aprendizaje como proceso, consiste en alinear y desarrollar la capacidad del individuo o del equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, es importante desarrollar una misión compartida. De allí pues, la importancia del líder como guía en cada uno de los procesos organizacionales.

Uno de los estilos gerenciales postmodernos que representa una actividad de continuo aprendizaje es el Benchmarking, este es considerado como el enfoque que permite evaluar y promover la competitividad de cualquier organización en la medida en que

se utiliza como un instrumento comparativo de procesos internos, con aquellos realizados por organizaciones consideradas modelos de las mejores prácticas.

Para Garvin (2000) el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El principio del benchmarking consiste en aprender de los mejores. Por lo tanto, su efectividad está en manos del líder, puesto que de él depende el éxito o fracaso del mismo.

Sobre la base de lo señalado, Hodge, Willian y Gales (2005) manifiestan que la perspectiva del aprendizaje organizativo, es un intento de crear organizaciones capaces de mantener una supervisión continua del entorno para lograr adaptarse a sus condiciones cambiantes; y así no caer en el intento. Por ello, es importante destacar, tal y como lo señala Valdés (2002, p. 19): “La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva”.

1.5. El conocimiento: Factor clave de la postmodernidad

Gestionar el conocimiento será crucial para los líderes, haciéndose necesario superar los paradigmas ineficaces y los mitos que dificultan el encontrar respuestas a los nuevos y acuciantes problemas. Es necesario además, crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar la capacidad innovadora y competitiva de las organizaciones, puesto que se hace necesario sobrevivir en un entorno cada vez más estrecho por insumos y mercados, es por ello, que las que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Es evidente que, el conocimiento representa uno de los valores más críticos para alcanzar el éxito sostenible en cualquier organización, es decir, mantenerla en un estado de desarrollo y evolución permanente. Por ello, es necesario manejarlo con cuidado, puesto que este resulta de un proceso iterativo como lo es el aprendizaje. Es importante destacar, que muchas estructuras empresariales han reducido su capacidad competitiva por el simple hecho de no haber desarrollado una capacidad de aprendizaje, pues en definitiva, ésta mejora su capacidad de adaptación y anticipación a las exigencias del entorno.

Por esta razón, no parece existir duda alguna acerca de la importancia que tiene el conocimiento para alcanzar el éxito sos-

tenible en cualquier organización. Así pues, uno de los elementos considerados de suma importancia para lograr que éstas enfren-ten el dinamismo del entorno es la habilidad para adquirir infor-mación, procesarla (transformarla en conocimiento), incorporar-la como aprendizaje permanente para todos sus miembros.

2. Metodología

El presente artículo enfoca sus aspectos metodológicos, a través de una investigación netamente documental bibliográfica, por cuanto se generan análisis críticos y reflexiones que permitan demostrar como el liderazgo efectivo se puede convertir en base fundamental para la competitividad en las organizaciones del si-glo XXI, se considera además de tipo cualitativa, al ser desarrolla-da bajo el método de la hermenéutica, ya que se analizan los as-pectos teóricos del mencionado tipo de liderazgo.

Conclusiones

Las organizaciones enmarcadas en la era postmoderna de-ben adaptar no solo sus estructuras y estrategias, sino también sus prácticas gerenciales, las cuales varían en una gama de op-ciones y pueden ajustarse a las necesidades del entorno, ya que existentes muchos aspectos a considerarse dentro de las institu-ciones que evolucionan y su éxito o fracaso dependerán, del buen manejo que realicen de estos los gerentes, en el caso particular de esta investigación se abordaron tres elementos que no pueden faltar en la práctica gerencial del siglo XXI.

El primer elemento, es la calidad del liderazgo y la capaci-dad de influencia sobre los seguidores y su entorno que puede declararse como la base de cualquier organización competitiva, independientemente de las tendencias gerenciales, herramien-tas y estrategias que estas utilicen. El segundo elemento es el aprendizaje continuo y sostenido, puesto que de él depende en gran parte la consecución de los objetivos y; el tercer elemento, el conocimiento, fuente generadora de riqueza. Son éstos los que permitirán a las organizaciones alcanzar altos niveles de compe-titividad.

Referencias bibliográficas

- AZUAJE, E. (2005). **Pensamiento Gerencial, su desarrollo**. Editorial Urania, Grupo Pomaire de Venezuela.
- FERNÁNDEZ, E. (2002). **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de Organización**. Universidad Complutense de Madrid: Editorial McGraw Hill.
- GARVIN, D. (2000). **Crear una organización que aprende**. Editorial Deusto. Bilbao, España.
- HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; y BECKHARD, R. (2006). **El líder del futuro**. España: Ediciones Deusto. Barcelona.
- HODGE B., WILLIAN, M., GALES, L. (2005). **Teoría de la organización. Un enfoque estratégico**(6ª ed.). España: Editorial Prentice Hall.
- MARTÍNEZ, M. (2005). **Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización** (2ª ed.). Colombia: Ediciones Ecoe. S.A. Bilbao. España.
- SALLENAVE, J. (2002). **La Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia témale a la incompetencia!** Bogotá: Editorial Norma.
- SENGE, P. (1998). **La Quinta disciplina**. España: Ediciones Granica.
- SOLLEIRO, J. y CASTAÑON, R. (2004). **Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global**. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>. [Consulta: 2007, Abril 10]
- VALDES, L. (2002). **La Re-evolución empresarial del siglo XXI**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.



Liderazgo y actitud hacia el trabajo en el sector de las telecomunicaciones

Desireé Reyes*
Isabel Portillo**

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo y la actitud hacia el trabajo en el sector de las telecomunicaciones. Se sustenta en las propuestas teóricas de Guillen (2000), Newstrom (2007), Slocum (2009), entre otros. La metodología es de tipo descriptiva, de campo; con un diseño no experimental, transeccional, correlacional. La población estudiada estuvo integrada por cincuenta y siete sujetos que laboran en el sector de telecomunicaciones del estado Zulia. Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo que predomina en el sector estudiado es el autocrático; asimismo, se evidenció que los empleados poseen una actitud positiva hacia el trabajo. Se concluye que el liderazgo influye de manera positiva y débilmente en la actitud hacia el trabajo.

Palabras clave: Liderazgo, actitud hacia el trabajo, sector telecomunicaciones.

* Magíster en Gerencia en Recursos Humanos. Abogada. Correo electrónico: dreyes@netuno.net

** Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postgrado en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Especialista en Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. Certificada Licenciada en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Técnico Superior en Relaciones Industriales. Profesora Titular. Investigadora activa del Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Directora Regional de Investigación y Educación del Ministerio del Poder Popular para la Salud del Estado Zulia. Miembro del Programa de Investigadores del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología PPI N° 10.571. Correo electrónico: isabelcondore@gmail.com

Leadership and Attitude to Work in the Telecommunications Sector

Abstract

The objective of this article is to determine the relation existing between leadership and attitude to work in the telecommunications sector. It is supported by the theoretical proposals of de Guillen (2000), Newstrom (2007) and Slocum (2009), among others. Methodology is of the descriptive, field type, with a non-experimental, trans-sectional, correlational design. The population under study consisted of fifty-seven subjects that work in the telecommunications sector in the State of Zulia. Results showed that the predominant leadership style in the sector is autocratic; likewise, it was shown that employees have a positive attitude to the job. Conclusions are that leadership influences the attitude to work in a positive, albeit weak fashion.

Key words: Leadership, attitude to work, telecommunications sector.

Introducción

En medio del contexto actual, una organización cuya naturaleza es alcanzar altos niveles de productividad, como son las organizaciones de telecomunicaciones, demanda de líderes con capacidad para explotar las potencialidades de cada uno de los miembros que integran su equipo de trabajo. De allí que para alcanzar el éxito empresarial se requieren de dirigentes capaces de definir la misión, visión y objetivos, metas, así como también crear los fundamentos de la estrategia y un proceso sólido para garantizar su permanencia en el mercado altamente competitivo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es posible que el liderazgo esté vinculado e influya directamente en la actitud hacia el trabajo. Por ende, las personas tienen cualidades que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otro individuo, grupos, objetos, situaciones, incluso hasta ideas. Con referencia a lo anterior, se puede afirmar que con frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica y le permite predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida del individuo.

Es por ello que las dinámicas socio-organizacionales que ocurren en la actualidad demandan líderes capaces de gestionar de forma racional sin prescindir de valores subjetivos, axiológicos

y emocionales. De igual forma, es preciso contar con una visión prospectiva, con posibilidad de intervenir de una forma satisfactoria, además de predecir ciertas tendencias a futuro. Por tanto, el líder debe influir en los otros de una forma voluntaria para alcanzar objetivos específicos.

Ante la situación planteada y analizando la temática de manera deductiva, podría partirse del hecho que en América Latina la tendencia es considerar al líder como la persona que debe fijar las metas, dar autonomía a los distintos departamentos para que procedan como consideren más oportuno, favoreciendo que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones, respondan a resultados y se fomente la creatividad. Al ocurrir esto, el líder logra desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo y así mejora el funcionamiento integral de la empresa.

En este sentido, en Venezuela uno de los sectores que ha logrado fortalecerse en la última década del siglo XXI es el de las telecomunicaciones, alcanzando importantes niveles de productividad, de manera que resulta pertinente evaluar la relación liderazgo-actitud hacia el trabajo para determinar cómo ocurre dicha conexión y si influye una variable sobre la otra.

Lo anteriormente planteado, se refleja en resultados que evidencian un constante crecimiento que difícilmente experimenta algún tipo de se cambio. Se observa una evolución ascendente, al pasar de un 32% en el sector móvil, a casi un 98% en el 2010. Mientras que en el sector telefonía fija, se registró una penetración de cerca del 9% a un 23% y en Internet de 13% a 27%, según las estadísticas indicadas por la ministra del Poder Popular para las Telecomunicaciones e Informática.

Expuestas las consideraciones anteriores, el presente artículo tiene como objetivo: determinar la relación existente entre el liderazgo y la actitud hacia el trabajo en el sector de las telecomunicaciones. Para ello, se refieren importantes aspectos desde la perspectiva teórica, enmarcados en la importancia y rol del gerente y del líder en la organización, la definición del liderazgo y su tipología, la noción general de actitud, así como también la actitud hacia el trabajo y sus componentes. De igual manera, se indica el tipo de metodología empleada y los resultados obtenidos.

1. Fundamentación teórica

1.1. Importancia y rol del gerente y del líder en la organización

El líder es una persona con capacidad de ejercer influencia. Según Lillo y Mateo (2003), es aquel que inventa soluciones desacomodadas a problemas y quien los neutraliza, incluso antes de que aparezcan como lesiones. De igual manera, da respuestas a interrogantes que entorpecen y en ocasiones hace preguntas para caricaturizar primero y volatizar después respuestas onerosas. Asimismo, intenta lo imposible y cuando lo logra demuestra que era viable. Por tanto, ser líder significa trascender a los demás y mejorarlos.

En este orden de ideas, la figura o rol de líder se presenta de alguna manera en oposición a la de gerente. Por ello, el paradigma con mayor fuerza plantea que asumir ser un buen gerente no es suficiente, al considerar el requerimiento de líderes para las empresas. En efecto, los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, integración interna y competitividad externa, necesitan habilidades además de actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las instituciones. Algunos autores consideran al liderazgo como parte de las responsabilidades del gerente; en consonancia con ello, Davis y Newstrom (2003) afirman que es un segmento importante de la gerencia, pero no el único; también intervienen en la planeación actividades, organización de estructuras y control recursos.

Lo anteriormente expuesto, no escapa a la realidad venezolana, al considerar que las teorías y enfoques que promueven la necesidad del liderazgo en las organizaciones han revelado resultados de un mundo globalizado. En consecuencia, en la actualidad, se ha incrementado el surgimiento de líderes que marcan pauta entre una época y otra, donde el capital humano es su punto de partida, hacia la consecución de objetivos orientados a sus talentos; hecho en el cual deben basarse las organizaciones.

Por tanto, formar líderes debería ser una de las más preciadas actividades, especialmente en los países en vía de desarrollo; al ser determinante para incrementar los niveles de productividad; para ello es primordial la existencia de un liderazgo capaz de integrar a los colaboradores, más no de servir de ruptura de los vínculos que promueven el esfuerzo productivo. Significa entonces que deben existir liderazgos integradores, articuladores de la

eficiencia colectiva, capaces de construir y no de destruir, conocedores de la realidad organizacional.

Con referencia a lo expuesto, es necesario referir la propuesta de Newstrom (2007), quien plantea que el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes se conoce como estilos de liderazgo. En cuanto a este aspecto, cabe agregar que las percepciones de los trabajadores han adquirido relevancia, al evidenciar como las personas no sólo responden a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino también a lo percibido de ellos. En efecto, la forma como cada líder usa su poder también establece un estilo de liderazgo.

Con respecto al correcto funcionamiento de las organizaciones, se puede acotar que es conveniente disponer de personas comprometidas con su actividad laboral, es decir, que demuestren satisfacción en la realización de su trabajo y a su vez se sientan identificadas con su líder; esto trae como consecuencia, un mayor rendimiento y el incremento de la capacidad productiva de la empresa.

Según Newstrom (2007), las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, conducen su comportamiento. Asimismo, forman una estructura mental capaz de afectar el modo en que los trabajadores ven las cosas.

En este sentido, al hacer referencia a las actitudes laborales y su influencia en el comportamiento, se plantea la evaluación bien sea positiva o negativa que la gente hace sobre un todo o punto específico de su trabajo. Por ello, frecuentemente, cuando se alude a actitudes del trabajador, se valora la satisfacción laboral del mismo, en consonancia con la consecución de los objetivos organizacionales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y a partir de la aproximación a los conceptos de liderazgo y actitud hacia el trabajo, se infiere que en las organizaciones enmarcadas en el sector de las telecomunicaciones, específicamente las consideradas en la presente investigación, hacen falta gerentes con actitudes de líderes, al influir positivamente la proyección de esta imagen en los miembros de la empresa, lo cual conlleva al incremento de la productividad.

1.2. Liderazgo: definición y tipología

En primer lugar, se consideran los planteamientos de Guillen (2000), quien propone que el liderazgo es la influencia de un

individuo sobre un grupo, puntualizando que el líder es la persona capaz de ejercer tal dominio. Este aspecto no es permanente ni ocurre en todas las situaciones de igual manera, al evidenciar que quienes poseen mayores habilidades y destrezas, tienen notable capacidad de persuadir al resto del grupo a lograr un objetivo en común.

En correspondencia con lo citado, Newstrom (2007) establece que la función principal del líder es influir en otros para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos; por tanto, se considera como el catalizador que transforma el potencial en realidad. Por esta razón, sin liderazgo, una organización sería sólo una masa confusa de gente y máquinas. Por tanto, cualquier empresa requiere de ello para desarrollar sus valiosos activos y crear entornos en los cuales las personas están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.

Sin embargo, al hablar del líder, no se hace mención a una condición inmutable e invariable; es decir, no se trata de un arquetipo idealizado y estrictamente definido. Según Lillo y Mateo (2003), el líder varía de una organización a otra, cada uno posee sus propias características; en líneas generales puede categorizarse de la siguiente manera:

- **Líder autocrático o autoritario**

Basado en el poder legítimo y coercitivo, en menor grado al gratificante. Consiste en obtener obediencia a base de imponer autoridad. Este estilo se identifica con imposición a ultranza, sin contar con las personas. También, esta distorsión es debida a creencias fundamentadas en que los resultados de la organización son el todo, olvidándose del ser humano como motor que permite renovación y cambios, en función de la eficiencia.

Además, muchas teorías han demostrado su interés por cambiar esta faceta alterada de intenciones de las ciencias administrativas; no obstante, ciertos rasgos autoritarios parecen inherentes a la naturaleza humana. En consonancia con ello, el desafío final de los líderes estará en asumir que lo necesario es promover la participación de la gente para efectuar cambios culturales proporcionales a la supervivencia, así como también de éxitos organizacionales futuros. En fin, si esto se logra, se obtiene una integración de equipos orientada a la búsqueda de transformaciones en beneficio de la humanidad.

En ese mismo sentido, para Newstrom (2007) los líderes autocráticos asumen plena autoridad y responsabilidad y centrali-

zan el poder, así como también la toma de decisiones. De igual manera, estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, sin importar lo que ellos piensen. En consecuencia, este estilo de liderazgo suele ser negativo, basado en amenazas, pudiendo parecer positivo si decide dar algunas recompensas a sus empleados. Atendiendo esto, el líder puede considerar que solamente él es competente y capaz, considerando a sus subalternos como incapaces de guiarse a sí mismos para así fortalecer su condición de ser indispensable.

• **Líder democrático o consultivo**

Continuando con los estilos de liderazgo, Newstrom (2007) establece diferencias entre el líder autocrático y democrático; de este último afirma que se acerca más a sus empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, pueden o no tomar la información o consejos recibidos. Por su parte, Guillen (2000) concibe este estilo como aquel que discute los procedimientos alternativos con el grupo, por tanto, todos los miembros deliberan y son libres de trabajar con quien quieran e intervienen en las tareas como un miembro más.

Asimismo, en este estilo existe mayor originalidad, participación activa, motivación por el trabajo, cooperación y los sujetos prestan más atención al grupo y a las relaciones personales. Este líder guía mediante ejemplo personal y brinda sus sugerencias para el oportuno desarrollo de ideas propias de cada integrante del grupo. También, toma decisiones consultando a sus seguidores.

• **Líder participativo o *Laissez faire***

El líder participativo es aquel que descentraliza la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales como los autócratas, porque en este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores. Es un líder que apoya a sus subalternos a aumentar su capacidad de autocontrol y los impulsa a asumir mayor responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Ante lo planteado, para Guillen (2000) este líder es llamado *Laissez faire*, siguiendo la tendencia propuesta originalmente por Lewin, Lippit y White en 1938. Este estilo deja total libertad para que el grupo o cada individuo decidan cómo quiere actuar, aclara que hay información disponible, pero no participa en las discusiones, no realiza elogios ni críticas.

Esta tipología de liderazgo se origina porque su interés por las personas es máximo, pero su disposición por alcanzar los resultados es mínima. Es el individuo que se quiere llevar bien con las per-

sonas y deja de adoptar decisiones requeridas para moldear las situaciones, en beneficio de la organización. Corresponde a un comportamiento mediatizado por un falso interés por ayudar a las personas, pero no ayudar a las organizaciones; finalmente será uno de los gestores del colapso social y económico de la empresa.

Por tanto, es necesario destacar que se requiere de todas las facetas del comportamiento, así como del conocimiento necesario a fin de mediar entre las personas para alcanzar un liderazgo integral. En este sentido, en el logro de este comportamiento existen muchos aspectos sobre los cuales se debe avanzar, tales como las técnicas gerenciales, especialmente en lo referido a las conductas. En dicho propósito, se busca más que el trabajo individual, la labor en equipo, orientada bajo cánones compartidos y clima organizacional de amplitud y confianza. Cabe decir que el equipo se prepara en la solución de conflictos, evita roces, interactúa ampliamente y acepta las diferencias interpersonales y profesionales; de allí la importancia de la formación de equipos de trabajo eficientes, necesarios para alcanzar las mayores metas de cualquier organización, incluso de la vida misma de sus colaboradores.

En otro orden de ideas, es pertinente retomar la relación liderazgo-poder. De igual manera, es innegable que el concepto de líder está vinculado con la noción de poder, al ser la figura de influencia por antonomasia, la cual implica el uso de la autoridad. Respecto a esta consideración, conviene establecer algunas ideas en cuanto al origen del poder, que según la teoría de los autores Slocum (2009), Rodríguez (2006), Koontz y Wehrich (2004), se clasifica en: legítimo, de la experiencia, referencia, recompensa y coercitivo.

- **Poder legítimo**

Según Rodríguez (2006) es el resultado de la posesión de un nivel superior en la jerarquía; se refiere al poder de un individuo o grupo, gracias al estatus relativo y obligaciones del jefe dentro de una organización o sociedad. Igualmente, confiere a quien lo ejerce una autoridad formal delegada, de modo tal que el receptor reconoce al portador el derecho de influenciarle y acepta la obligación de acatarle.

De igual manera, se basa en una creencia por parte del destinatario de que el agente de poder está investido legítimamente para ejercerlo, siendo obligación suya aceptarlo. Se trata de un poder percibido por el sujeto en función del nivel jerárquico que ocupa. También es la capacidad del líder de influir sobre la con-

ducta de los subordinados gracias a su posición en la jerarquía de la empresa y se apoya en la aceptación del sistema legal que lo fundamenta. Generalmente, se restringe al área de trabajo asignada y va perdiendo influencia conforme se aleja de su gerencia.

Por su parte, Slocum (2009) plantea que este tipo de poder se refiere a la capacidad de un individuo para influir en el comportamiento de otros, debido al puesto formal que ocupa en la organización, por ello es considerado idéntico a la autoridad y representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del cargo legítimo.

En este sentido, el líder puede ejercer un campo de dominio dentro de un contexto de responsabilidad específica y esta área define sus actividad y rango de acción; es allí donde tiene un poder legítimo para influir en el comportamiento, cuanto más lejos se encuentre de esa área más débil será dicho poder.

Según Slocum (2009), una zona de indiferencia respecto al ejercicio del poder por parte del líder, es definida como un espacio en el cual los empleados aceptarán ciertas directrices sin cuestionar el dominio del líder, porque internamente aceptan que quien se dirige a ellos tienen la cualidad para hacerlo.

• **Poder de la experiencia**

Según Rodríguez (2006) proviene de la pericia y destreza particular o conocimiento que una persona tiene; la posesión de uno o más de estos atributos atrae el respeto de los demás compañeros y colaboradores. Para Koontz y Weihrich (2004), se deriva de las habilidades, pericia o especialización de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas destrezas. Al contrario de las otras categorías, este es usualmente muy limitado al área particular en la cual el experto está cualificado. Se basa en los conocimientos especiales que el receptor del poder atribuye al portador del mismo.

Además, es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia o conocimiento; es decir, el poder del experto es la base más fuerte y consistentemente relacionada con un desempeño eficaz. De igual manera, tiene su origen en el reconocimiento por parte del destinatario de la superioridad en destrezas y preparación del agente de poder.

Con referencia a lo anterior, el destinatario del poder se comporta en una forma particular porque cree en la importancia de la

información o habilidad que posee el “experto” y piensa que él mismo no puede obtenerla; está consistentemente relacionado con el nivel de satisfacción de los subordinados. En consecuencia, es la capacidad de una persona para influir sobre la conducta de los demás debido a sus habilidades y talentos, con frecuencia este poder es estrecho y sólo se supedita a las áreas en las que se les considera experto.

• **Poder de referencia**

Este poder para Rodríguez (2006) se basa en la identificación del seguidor con el líder, debido a que la mayoría de los individuos quieren identificarse con una persona poderosa; por tanto, conceden poder a la persona debido a una cierta atracción o bien a la creencia de que el líder posee recursos deseables.

Según Koontz y Weihrich (2004), se refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros, haciendo que crean en ellos. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Además, el receptor se identifica con el portador de poder y trata de actuar como él. Su base está en la empatía de un sujeto respecto a otros que poseen características o rasgos personales atractivos o valiosos. En este caso, un sujeto puede ejercer poder sobre otro sin ser consciente de ello.

Asimismo, para Slocum (2009) este poder consiste en la capacidad de influir en otros porque es una persona respetada, admirada o querida; también, suele asociarse con individuos con características de personalidad admirables, carisma o de buena reputación; por tanto, es intrínseco con la fuerza de la personalidad.

• **Poder coercitivo**

Según lo plantea Rodríguez (2006), este poder está basado en el temor; debido a esto el subalterno percibe que la incapacidad para cumplir con los deseos de un administrador conduce al castigo como un regaño o llamado de atención; de la misma manera, se relaciona con el desacuerdo que un empleado tiene con las actividades o directrices de un supervisor.

De acuerdo con los planteamientos de Koontz y Weihrich (2004), se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta; tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de esa clase de poder. No obstante, tiende a ser el menos efectivo de todos los tipos, al generar resentimiento y

resistencia, debido a su naturaleza imponente. En consecuencia, el castigo llega a tener efectos secundarios indeseados.

Finalmente, la presencia de liderazgo en el caso específico de las empresas de telecomunicaciones, potencia de forma positiva la actitud hacia el trabajo por parte de los seguidores, cualquiera sea la tipología a la cual se aproxime el líder, de manera que debe apuntar a la integralidad, tomando las ventajas de los distintos tipos de liderazgo y poder y evitando en lo posible aquellas actitudes que desde su posición puedan incidir de forma negativa en los empleados y por ende en la productividad.

1.3. Noción general de actitud, actitud hacia el trabajo y sus componentes

Según Slocum (2009), la actitud del trabajador se inscribe dentro de las grandes áreas temáticas del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral. Por esto, la lógica apunta a que un trabajador satisfecho desarrolla actitudes positivas hacia su empleo y empresa, mientras que uno insatisfecho ejecuta acciones que entorpecen la productividad.

En este sentido, uno de los principales intereses del estudio es el hecho de considerar que un empleado satisfecho, es decir con actitud positiva, será más productivo que uno insatisfecho, lo cual provocó que, en la década de los sesenta se multiplicaran las investigaciones sobre el tema, sin obtener muchos resultados. En la actualidad, se evidencia una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Los estudios vigentes en cuanto a satisfacción laboral se centran en las actitudes que relacionadas con el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera. Dichas actitudes pueden ser positivas o negativas, según faciliten u obstruyan la manera que la persona tiene de afrontar su realidad en cada momento de su vida.

• Actitud positiva

Según Guillen (2000) debe entenderse en el marco del enfrentamiento de una nueva tarea y de dificultad mayor en el trabajo; sería por ejemplo una oportunidad de desarrollo laboral, mayor especialización y de demostrar que se aprende en poco tiempo; también como un reto a las propias capacidades y muchas otras formas positivas de dar lectura a la situación.

Por su parte, Newstrom (2007) establece que aunque son muchos los factores capaces de contribuir con la satisfacción laboral que están bajo el control de los administradores, también es cierto que quienes ingresan en una empresa tienen diferentes predisposiciones personales. Es por ello que las actitudes hacia el trabajo ayudan a predecir conductas constructivas, pueden aportar más, trascendiendo a su obligación, tener immaculados historiales de trabajo y buscar afanosamente la excelencia en todas las áreas de actividad.

Todo ello, representa una fuerte dedicación hacia el trabajo por parte de los empleados, lo cual conduce a adecuados niveles de productividad. Por ende, un elevado desempeño y premios equitativos estimulan una alta satisfacción mediante el ciclo: desempeño-satisfacción-esfuerzo. Asimismo, una alta satisfacción está asociada con una baja rotación y escaso ausentismo; también es probable que los empleados comprometidos adopten valores y creencias de la compañía.

• **Actitud negativa**

Por su parte, una actitud negativa al enfrentar la situación ilustrada en el caso anterior, reacciona con argumentos como inconformidad o la sensación de aprovechamiento por parte de los directivos o compañeros hacia él. De modo que las actitudes son la disposición con que se afronta la realidad en todo momento, pudiendo siempre elegir qué tipo de actitud adoptar ante eventos determinados.

Para Newstrom (2007) cuando una persona posee un sentimiento pesimista, derrotista, irritable se dice que tiene una afectividad negativa; las actitudes laborales negativas ayudan a predecir conductas indeseables. Los empleados insatisfechos pueden llegar al retiro y hasta a agresión, de modo que las empresas deben tener interés en acrecentar la satisfacción.

Una vez formada la actitud, es difícil que se modifique, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden formarse desde los primeros años de vida y reforzadas después; mientras que otras se aprenden de la sociedad o dependen directamente del individuo.

• **Componentes de la actitud**

Las actitudes suponen una estructura compleja de tres componentes interrelacionados entre sí, que según Guillen (2000), se categorizan de la siguiente manera: carácter cognoscitivo, afectivo y comportamental; es decir, una integración coherente de

constructos preceptuales y cognitivos, elementos afectivos y una predisposición a comportarse de una determinada forma.

- Componente cognoscitivo

Se refiere al conjunto de información y creencias que tiene la persona objeto de la actitud; dichas creencias pueden o no ser verdaderas; para que exista una actitud, es necesaria también una representación cognoscitiva del objeto, formada por las percepciones, así como por la información que se tiene. En este caso se habla de modelos actitudinales de expectativa por valor.

- Componente afectivo

Dicho componente viene dado por los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla el individuo hacia un objeto social determinado, que se manifiestan en favor o en contra. Es el componente más característico de las actitudes, hasta el punto de que muchas veces sirve para describirlas; además, de ser el más resistente al cambio.

- Componente comportamental

Es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. También, es considerado el componente activo de la actitud. Sobre ello y la relación entre actitud-conducta, y las variables que están interviniendo, giró la investigación presentada en este artículo. Para Guillen (2000) es el componente más débil y la capacidad para predecir o modificar el comportamiento. Sin embargo, no tiene por qué cristalizar en una conducta manifiesta, sino, más bien, se refiere a una predisposición o tendencia a comportarse de una determinada manera. De allí que algunos autores lo denominen componente tendencial.

Es necesario destacar que entre los tres componentes existe una estrecha relación de congruencia y de interdependencia; por tanto, en muchas ocasiones las personas manifiestan no poder evitar tener actitudes negativas hacia alguien, aunque crean no tener razones para odiarle o despreciarle o, por el contrario, aun creyendo que existen poderosos motivos de sospecha o desconfianza, no se pueda evitar tener actitud positiva hacia dicha persona.

2. Metodología

La investigación se basa en un estudio descriptivo, de campo; con un diseño no experimental, transeccional, correlacional. Por su parte, la población estuvo constituida por dos (2) empresas

de telecomunicaciones, operadoras de cable, líderes dentro del sector del mencionado sector; a su vez, cincuenta y siete (57) sujetos, entre ellos dos (02) gerentes de operaciones y cincuenta y cinco (55) técnicos de operaciones.

Los valores obtenidos determinan el número exacto de personas que fueron encuestadas en cada empresa (21 sujetos de NetUno y 36 sujetos de Intercable), de manera que según la proporción de ellos se tuvo la representación necesaria, razón por la cual se prescindió de las técnicas de muestreo y se empleó un censo poblacional, debido a que se evaluaron a todos los trabajadores involucrado en el sector de telecomunicaciones.

A efectos de obtener los datos para llevar a cabo la investigación, se utilizó como técnica, la observación mediante encuesta, y el instrumento aplicado fue un cuestionario compuesto por 39 ítems, con cinco alternativas de respuestas en base a la escala Lickert. Dicho instrumento fue validado por diez (10) expertos; la confiabilidad se estableció a través de la fórmula de Alfa Cronbach, obteniendo un valor significativo para el instrumento de 0,80, es decir, altamente confiable. Al momento de realizar el análisis, se aplicó la estadística descriptiva, específicamente frecuencia y porcentaje, puntaje por estrato.

3. Resultados

En relación con los estilos de liderazgo en el sector de las telecomunicaciones, en la Tabla 1 se refleja que el indicador *liderazgo autocrático* obtuvo el promedio más alto, signado con el número 3,43, situándose en la categoría *casi siempre*, seguido del indicador *liderazgo consultivo*, con un promedio de 2,53; por último, está el indicador *liderazgo participativo* con 2,48, observando un promedio por dimensión de 2,81 y una desviación estándar de 0,15, el cual refleja la dispersión entre los datos con relación al promedio.

En cuanto a la identificación de los componentes del liderazgo presentes en el sector de las telecomunicaciones, se observa en la Tabla 2 que el promedio más elevado es el perteneciente al *poder de la experiencia* con 3,46, ubicándose en la categoría *casi siempre*; luego le sigue el indicador del *poder legítimo* con un promedio de 3,34; luego el indicador del *poder de la referencia* con un total de 2,94; seguido del indicador *poder coercitivo* con una media de 2,77, y por último el indicador *poder de recompensas* con una media de 2,67. Es menester destacar que el promedio de la dimensión fue de 3,04 y una desviación estándar de 0,26.

Tabla 1
Estilos de liderazgo en el sector de telecomunicaciones

Indicadores	Alternativas de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	Prom Dims.	D. Est
		FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%			
Liderazgo Autocrático	1	15	26	23	40	10	18	4	7	5	9	3,43
	2	5	9	4	7	40	70	3	5	5	9	
	3	15	26	18	32	14	25	5	9	5	9	
Liderazgo Consultivo	4	4	7	3	5	18	32	9	16	23	40	2,53
	5	5	9	1	2	28	49	18	32	5	9	0,15
	6	1	2	20	35	6	11	18	32	12	21	
Liderazgo Participativo	7	1	2	4	7	28	49	8	14	16	28	2,48
	8	1	2	3	5	35	61	17	30	1	2	
	9	1	2	2	4	25	44	13	23	16	28	

Fuente: Reyes (2010).

Tabla 2
 Componentes del liderazgo en el sector de telecomunicaciones

Indicadores	Alternativas de Respuestas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	Prom Dims.	Prom D. Est
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%			
Poder Legítimo	10	19	33	6	11	27	47	0	0	5	9	3,34	
	11	4	7	23	40	25	44	0	0	5	9		
	12	15	26	9	16	13	23	4	7	16	28		
Poder de la Experiencia	13	17	30	14	25	21	37	0	0	5	9	3,46	
	14	19	33	4	7	21	37	1	2	12	21		
	15	14	25	1	2	37	65	5	9	0	0		0,26
Poder de Referencia	16	14	25	0	0	14	25	20	35	9	16	2,94	3,04
	17	0	0	3	5	34	60	16	28	4	7		
	18	20	35	1	2	16	28	20	35	0	0		
Poder de Recompensas	19	0	0	10	18	25	44	17	30	5	9	2,67	
	20	4	7	9	16	19	33	20	35	5	9		
	21	4	7	9	16	22	39	0	0	22	39		
Poder Coercitivo	22	2	4	10	18	24	42	15	26	6	11	2,77	
	23	4	7	8	14	38	67	6	11	1	2		
	24	3	5	7	12	14	25	18	32	15	26		

Fuente: Reyes (2010).

Con respecto a los resultados correspondientes a la actitud hacia el trabajo, en la dimensión *tipos de actitudes*, el mayor promedio va de la mano con el indicador *actitud positiva* con un valor de 3,30, ubicándose en la categoría algunas veces; mientras que para el indicador *actitud negativa* con un promedio de 3,27, siendo la media de la dimensión el valor de 3,29 y una desviación estándar de 0,12 (ver Tabla 3).

En lo concerniente a los resultados obtenidos en relación con la actitud hacia el trabajo, en la dimensión *componentes de la actitud*, se presenta el promedio más alto en el *componente afectivo* con 3,44, ubicándose dentro de la categoría *casi siempre*; seguido del indicador *componente cognoscitivo* con un promedio de 3,36; por último, el promedio más bajo pertenece al indicador *componente comportamental*; el promedio total de la dimensión es de 3,26 y la desviación estándar es 0,25 (Ver Tabla 4).

Por otra parte, en cuanto a la correlación existente entre las variables estudiadas (Ver Tabla 5), se evidenció lo siguiente: el promedio correspondiente a la variable *liderazgo* se ubicó en 2,92, específicamente dentro de la categoría *algunas veces*, de lo cual se interpreta que en oportunidades el liderazgo es ejercido por los gerentes en el sector de las telecomunicaciones. Mientras que, el promedio obtenido en cuanto a la variable *actitud hacia el trabajo*, se ubicó en 3,27, dentro de la categoría *algunas veces*, e indica que en oportunidades se presenta una actitud favorable hacia el trabajo por parte de los empleados del mencionado sector.

Es necesario destacar que el coeficiente de correlación de Pearson muestra el resultado de la relación entre las variables de estudio, calculado de acuerdo con puntajes obtenidos por los sujetos encuestados, al aplicarles el instrumento; en este caso el coeficiente resultado asume un valor positivo débil 0,1, lo cual significa que entre las variables objeto de estudio: liderazgo y actitud hacia el trabajo existe un débil grado de dependencia, demostrando que el liderazgo influye débilmente en la actitud hacia el trabajo.

Tabla 3
Actitud hacia el trabajo en el sector de telecomunicaciones. Dimensión: Tipos de actitudes

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom Dims.	D. Est
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
Actitud Positiva	0	23	40	33	58	0	0	1	2	3,30		
	4	7	11	34	60	13	23	0	0			
	1	2	28	49	28	49	0	0	0		3,29	0,12
Actitud Negativa	5	9	15	26	35	61	1	2	1	2	3,27	
	1	2	5	9	46	81	4	7	1	2		
	1	2	5	9	47	82	4	7	0	0		

Fuente: Reyes (2010).

Tabla 4
Actitud hacia el trabajo en el sector de telecomunicaciones. Dimensión: Componentes de la actitud

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom Dims.	D. Est
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
Componente Cognoscitivo	1	2	25	44	29	51	2	4	0	0	3,36	
	5	9	23	40	28	49	1	2	0	0		
	4	7	3	5	44	77	5	9	1	2		
Componente Afectivo	0	0	31	54	13	23	13	23	0	0	3,44	
	5	9	9	16	43	75	0	0	0	0		
	5	9	23	51	23	40	0	0	0	0	3,26	0,25
Componente Comportamental	1	2	15	26	16	28	9	16	16	28	2,97	
	30	53	6	11	8	14	13	23	0	0		
	0	0	3	5	28	49	15	26	11	19		

Fuente: Reyes (2010).

Tabla 5
Correlación entre el liderazgo y la actitud hacia el trabajo en el sector de las telecomunicaciones

Liderazgo	Actitud hacia el trabajo	Interpretación
Promedio 2,92	Promedio 3,27	Correlación positiva débil (0,1)

Fuente: Reyes (2010).

4. Discusión de los resultados

Al analizar los estilos de liderazgo, se pudo constatar lo siguiente: la mayoría de los encuestados revelaron que en el sector de las telecomunicaciones, el liderazgo predominante es el autocrático, debido a que el personal no es tomado en cuenta al momento de tomar una decisión, ni de proponer las actividades a desarrollar; el líder centra el poder y la toma de decisiones en él únicamente. Esta postura coincide con la definición expresada por Newstrom (2007), quien señala que este tipo de liderazgo incide de forma negativa por estar sustentado en amenazas y castigos.

De igual forma, otro elemento que se pudo detectar es que la mayoría de los encuestados identifica al líder a través del poder de la experiencia como componente del liderazgo; según ellos el líder tiene especialización en el área desempeñada, posee una marcada experiencia laboral y tiene habilidades para solucionar las dificultades que se presentan en su área. Reafirmando lo expuesto por Rodríguez (2006) en la fundamentación teórica en torno a este tipo de poder, que según dicho autor proviene de la pericia y destreza particular o conocimiento que una persona tiene.

Seguidamente, al analizar los tipos de actitudes hacia el trabajo en el sector de las telecomunicaciones, se evidenció que la mayoría de los encuestados posee una actitud positiva, al manifestar que están satisfechos con su labor, lo realizan con interés y dedicación, y a su vez se sienten optimistas, lo cual coincide con la propuesta de Guillen (2000).

En cuanto a los componentes de la actitud hacia el trabajo, se observó que los encuestados se identificaron con el componente afectivo, al manifestar su entusiasmo, felicidad y bienestar dentro de su trabajo; a este respecto establece Guillen y Guil (2000) que dicho componente viene dado por los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolle el individuo hacia su trabajo.

Finalmente, se determinó la relación entre liderazgo y actitud hacia el trabajo, en lo cual es conveniente resaltar que existe una correlación positiva débil entre dichas variables. En consecuencia, se determinó que el liderazgo influye de manera positiva y débilmente en la actitud hacia el trabajo en el sector de las telecomunicaciones; de manera que el liderazgo bien marcado y definido puede conducir a una actitud hacia el trabajo orientada a la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que para el correcto funcionamiento de las organizaciones actuales, se debe contar con personas comprometidas con su actividad laboral, es decir, que se encuentren identificadas plenamente con su trabajo. Esto conlleva al surgimiento de sentimientos positivos hacia el trabajo en los trabajadores, como fuente importante de satisfacción de las necesidades humanas.

En este sentido, el empleado debe sentirse útil para la empresa, en la cual debe ser reconocida su labor y el esfuerzo. Otro aspecto que hay que señalar es la existencia de una relación de igualdad entre los trabajadores y jefes, para que así el grado de implicación laboral del personal operativo aumente progresivamente en la pirámide jerárquica de la empresa.

Se concluye que el objetivo principal de toda organización debe orientarse a alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, mediante acciones que conlleven a promover su aprendizaje y satisfacción, a los fines de mejorar los niveles de producción de la empresa, lo cual puede materializarse con el ejercicio de un liderazgo marcado.

Acciones propuestas

Atendiendo los hallazgos obtenidos, se proponen una serie de acciones a ejecutar en las organizaciones pertenecientes al sector telecomunicaciones para incrementar el ejercicio del liderazgo, a modo de promover la actitud hacia el trabajo hacia aspectos positivos en la consecución de los objetivos, lo cual se plantea en los siguientes términos:

- Tomar en cuenta la tipología del liderazgo dentro de las empresas y detectar las necesidades de los colaboradores para tratar de generar o destacar el liderazgo requerido para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- Involucrar a los colaboradores en las decisiones y elaboración de los objetivos organizacionales, lo cual puede concertarse mediante incentivos y un adecuado adiestramiento dirigido a los líderes, para así lograr en sus colaboradores el poder necesario a fin de conducirlos al éxito de las metas trazadas. Igualmente, valorar el impacto de las decisiones tomadas y su influencia en las actitudes hacia el trabajo.
- Evaluar los cambios en las empresas por medio del monitoreo constante de las actitudes de los colaboradores para conocer de qué manera y en qué grado están involucrados en la consecución de los resultados.
- Por último, se propone dictar talleres y/o cursos de liderazgo para todos los colaboradores inmersos en el contexto de las telecomunicaciones, así como también de actitudes hacia el trabajo, de manera que estén todos alineados a los objetivos organizacionales.

Referencias bibliográficas

- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo** (11ª. ed). México: Mc Graw Hill Interamericana, Editores, S.A.
- GUILLEN, G. y GUIL, B. (2000). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. España: Editorial Mc. Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H. y WEIHRICHI, H. (2004). **Administración: una perspectiva global** (12ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- LILLO, J. y MATEO, J. (2003). **Liderar en Tiempos Difíciles**. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- NEWSTROM, J. (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (12ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- RODRÍGUEZ, J. (2006). **Dirección Moderna de las Organizaciones**. España: Editorial Thomson.
- SLOCUM, H. (2009). **Comportamiento Organizacional** (12ª ed.). México: Cengage Learning.



La gestión tecnológica: Nuevo entorno organizacional del líder en el siglo XXI

Ricardo Fabelo*
Maribel Medina**
Marianne Pulido***

Resumen

El presente artículo plantea la necesidad actual de las organizaciones de adaptarse a la postmodernidad y a la revolución tecnológica; por ello su propósito es analizar la gestión tecnológica como nuevo entorno organizacional del líder en el siglo XXI. Fundamentándose teóricamente en los autores: Gayner (1999), Drucker (2002) y Riedi, Ibañez y Di Martino (2003). Metodológicamente, se enfoca en la investigación documental con énfasis en bibliografía especializada sobre el área temática, lo que permite afirmar que el preámbulo de toda organización lo constituye su conceptualización como un sistema en donde se le contempla como un todo diseñado para el cumplimiento de objetivos específicos mediante el empleo de diferentes recursos. Se concluye que la gestión tecnológica se convierte en una herramienta integradora de recursos e infraestructura para el líder en la consecución de objetivos organizacionales.

Palabras clave: Gestión tecnológica, entorno organizacional, líder.

* Doctor en Ciencias de la Educación (URBE, 2010). Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial (URBE, 2000). Ingeniero en Computación (URBE, 1995). Decano de la Facultad de Ingeniería (UJGH). Correo electrónico: rfabelo@ujgh.edu.ve

** Magíster en Gerencia Empresarial (URBE, 2000). Ingeniero en Computación (URBE, 1995). Docente de pregrado de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Asesora de Trabajos Especiales de Grado. Correo electrónico: mmedina@urbe.edu.com

*** Magíster en Administración de la Educación Básica. (UNERMB, 2006). Abogada (LUZ, 1994). Docente agregado de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH). Correo electrónico: mariannepulido@hotmail.com

Technological Management: A New Organizational Environment for the Twenty-first Century Leader

Abstract

This article presents the current need for organizations to adapt themselves to postmodernity and the technological revolution; its purpose is to analyze technological management as a new organizational environment for the leader in the twenty-first century. Theoretically, it is based on the authors Gayner (1999), Drucker (2002) and Riedi, Ibañez and Di Martino (2003). Methodologically, it focuses on documentary research with emphasis on specialized bibliography about the thematic area, which permits affirming that the preamble for all organizations is constituted by its conceptualization as a system in which it is contemplated as a whole designed to fulfill specific objectives through the use of different resources. Conclusions are that technological management becomes a tool for integrating resources and infrastructure for the leader in pursuing organizational objectives.

Key words: Technological management, organizational environment, leader.

Introducción

El siglo XXI está enmarcado en la era de la revolución tecnológica; es incuestionable el gran impacto que el desarrollo de las tecnologías tiene sobre las diferentes actividades que se realizan a diario, así como en el medio ambiente, economía, ética, negocios, comunicaciones, relaciones humanas, conceptos religiosos, política y geografía política, entre otros.

Esta realidad plantea escenarios más actuales para las organizaciones, donde puedan enfrentarse a nuevos desafíos y mejores competidores, con técnicas innovadoras que le permitan desarrollar capacidades para mantenerse en un ambiente de continuos y sostenidos cambios.

Es por esta razón que las personas encargadas de estar al frente de las instituciones y liderar las actividades que las mantengan, multipliquen, potencien y conlleven al éxito, necesitan anticiparse a los cambios, aprovechar las características diferenciadores de las empresas, adelantarse a las necesidades de los clientes, liderar en tecnologías y hacer evolucionar las mismas, con una visión clara de sus responsabilidades, potenciando lo

que se sabe hacer y rectificando frente a las equivocaciones; además de estrechar lazos con las comunidades a través del compromiso social y atender las brechas culturales y económicas.

Este nuevo enfoque de las organizaciones contempla que las personas dejen de ser un pasivo, para constituir su activo principal, soportado en un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo se perfila como la línea principal, y cuyas condiciones lo obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático y sobre todo a tener una visión holística de las cosas.

Se considera necesario hacer referencia a la revolución tecnológica de esta nueva era, a nuevos aspectos del entorno que son continuos y sostenidos en el tiempo y, por ende, a los cambios que han debido enfrentar las organizaciones junto a sus dirigentes; por lo que es preponderante determinar estrategias aplicables para lograr manipular, adoptar, internalizar y optimizar las nuevas tecnologías existentes; es decir, cómo debe hacer este nuevo líder para gestionar la tecnología con éxito dentro de la organización.

La gestión tecnológica, por su naturaleza global, se considera como un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología en las organizaciones. Se puede considerar igualmente como una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis e interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, así como también un proceso social y resultado de las observaciones del mismo en las organizaciones; asimismo, de su relación con el proceso de desarrollo global de las sociedades modernas.

Es por esto que se proyecta a las organizaciones, consciente de la adecuación al cambio y del rol vigente y actualizado que debe plantearse el líder de la misma, integrada a una gestión tecnológica, permitiendo así una incorporación congruente y total a estos nuevos tiempos donde se le da paso a un amplio conjunto de principios que les permitan a los gerentes y a las instituciones enfrentar los nuevos desafíos.

Ahora bien, la investigación pretende analizar la gestión tecnológica en el nuevo entorno organizacional, teniendo como objetivos específicos, describir la integración entre tecnología y gestión; caracterizar las habilidades para un gerente tecnológico en las organizaciones que se desarrollan en un nuevo entorno; y proponer algunas estrategias para lograr una eficiente gestión tecnológica en las nuevas organizaciones.

1. Fundamentación teórica

1.1. Gestión como una tecnología

Toda acción de gestión requiere un proceso, éste debe estar acompañado de sustancia e integridad, en este contexto pudiera concebirse la gestión como tecnología, afirmando que es un proceso en el cual deben integrarse, los recursos y la infraestructura de la unidad de negocios para el logro de sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones.

Ahora bien, el preámbulo de la organización postmoderna lo constituye su conceptualización como un sistema en donde se le contempla como un todo diseñado para el cumplimiento de metas y objetivos específicos, mediante el empleo de diferentes recursos, incluyendo el factor humano. Así pues, las organizaciones son sistemas integrados por subsistemas interrelacionados, de manera que cuando se estudia a éstas, también se examinan las relaciones y el funcionamiento de los mismos.

En este orden de ideas, Riedi, Ibáñez y Di Martino (2003) enfocan a la organización como sistema desde dos perspectivas:

- Como un sistema que comprende tres subsistemas como vectores funcionales interrelacionados que no tienen una misma orientación, los cuales son: tecnológico, humano-social y administrativo, buscando mejoras en el desempeño organizacional.
- La organización se caracteriza por una integración dentro de un subsistema ambiental, liderizada por uno gerencial que agrupa sinergias de los estratégicos, tecnológicos, estructurales, humano-cultural, todo esto en un marco de una arquitectura congruente.

En este orden de ideas, el mismo autor plantea, desde el enfoque sistémico de la organización y bajo una arquitectura congruente, diferencias entre los siguientes subsistemas de gestión: administrativa, financiera, de la gente, calidad y gestión tecnológica, descritos a continuación:

- Subsistema de gestión administrativa: representa las funciones primarias con las cuales los administradores están comprometidos, tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control.

- Subsistema de gestión financiera: trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendentes a lograr la eficiente administración de los recursos.
- Subsistema de gestión de gente: plantea la organización como sistema integrado, basado en competencias y resultados visibles que reconocen la excelencia así como los méritos, cuyo fin es facilitar, habilitar y promover el aprendizaje para el desarrollo del conocimiento, centrándose en la gente, creando valor para el talento de las personas en la empresa.
- Subsistema gestión de calidad: fundamentado en asegurar y garantizar, de forma inequívoca y objetiva, que la calidad ofertada coincida con la demanda, con el fin de alcanzar ventajas competitivas que permitan a la organización competir en los mercados actuales.
- Subsistema gestión tecnológica: comprende el conjunto de decisiones organizacionales sobre creación, adquisición, explotación, perfeccionamiento, asimilación y comercialización de las tecnologías requeridas por ella. Se ocupa, por tanto, de la estrategia tecnológica, los procesos de investigación, desarrollo, renovación y transferencia de tecnología, de los cambios técnicos nuevos, la normalización y documentación de los procesos relacionados.

Asimismo, dirige su estrategia hacia los objetivos de la empresa y los medios para la consecución de sus objetivos tanto tecnológicos como organizacionales. Dicha gestión, define cómo puede y debe una organización invertir con la mayor eficacia posible sus recursos tecnológicos para lograr una ventaja competitiva.

Igualmente, incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para mejorar el uso de ésta. Desde esta perspectiva, la estrategia tecnológica debe ser considerada como un ciclo continuo a través del cual la empresa conoce mejor su entorno, sus propias capacidades y aprende cómo desarrollar éstas con éxito, entendiendo que la organización del siglo XXI es un sistema abierto el cual se fortalece creando redes de colaboración con proveedores, usuarios, socios e incluso competidores, multiplicando así el potencial de interacción y elevando su competitividad.

En este contexto, Gayner (1999) plantea que la gestión como tecnología puede describirse como el proceso de integrar los recursos y la infraestructura de la unidad de negocios en el logro de sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones.

1.2. Habilidades de un gerente tecnológico en la organización del siglo XXI

Para Prieto, Villasmil y Chirinos (2010), los grandes y profundos cambios tecnológicos que se han producido en las dos últimas décadas del siglo XXI, han tenido un efecto significativo en los nuevos retos que a las organizaciones se les plantean. Dichos cambios se reflejan en la potenciación de los resultados cuantitativos de las empresas e instituciones, que deben ser fortalecidos mediante un funcionamiento adecuado de los equipos directivos-gerenciales, para lo cual es necesario conocer y manejar conceptos, procesos y técnicas que les permitan garantizar en la entidad que dirigen una gestión efectiva, en función de las metas y objetivos a alcanzar, haciéndose mutuamente responsables por la visión y la estrategia de la organización.

Es por ello, que se hace conveniente reflexionar un poco sobre las características determinantes de la era de la información y de las comunicaciones. El mundo actual es complejo; en este sentido, es también la era de la diversidad, pero para quienes se encuentran preparados, lejos de ser un obstáculo, puede ser una plataforma de despegue; es por ello que los gerentes líderes deben enfocarse en evaluar, aprender, motivar y asumir prácticas más óptimas y emplear las herramientas más efectivas y las tecnologías y técnicas más adecuadas a sus metas. En consonancia con lo expuesto, Azuaje (2005) plantea que la nueva organización debe ser una comunidad que persiga el desarrollo integral de las personas, una comunidad que favorezca la innovación y creatividad, que entienda conceptos como el análisis, la autoridad, la obediencia o el liderazgo de forma más flexible.

En tal sentido, el escenario empresarial en el siglo XXI se considera como un sistema dinámico en el cual todos sus elementos se encuentran íntimamente relacionados, es decir, interactúan uno sobre el otro. Desde la perspectiva interna de la organización, implica que la gestión gerencial interviene y es intervenida por las áreas que maneja, así como por el resto de las unidades del negocio; la interrelación de las partes modela la integridad del todo. Por su parte, desde el punto de vista externo, estas fuerzas pueden ser desencadenadas por diversos principios y mecanismos (legales, políticos, económicos, tecnológicos, sociales y de los clientes), pero sus efectos indistintamente inducen a cambios, opciones y manejo acertado del tiempo.

En consecuencia, en la era de la postmodernidad, en la cual las economías se encuentran cada vez más interconectadas y globalizadas, se adquiere consistencia por parte de la gerencia, del valor esencial que tiene el capital humano en las organizaciones. Según Axelrod, Handfiel, y Michaels (2003), actualmente el activo más valioso del mundo no son los recursos naturales, sino el conocimiento, las destrezas y las capacidades para asimilar, proponer y adecuarse al cambio.

En este orden de ideas, a medida que las organizaciones cambian hacia estructuras más horizontales y flexibles, con mayor grado de participación en el poder, con toma de decisiones distribuidas y con fuerza laboral independiente, orientada hacia los equipos, los métodos tradicionales de entrenamiento ya no producen las habilidades administrativas necesarias para funcionar efectivamente en el dinámico entorno de la organización del siglo XXI. Los gerentes de organizaciones basadas en tecnologías deben ser diestros en su amplio rango de disciplina, para enfrentar su complejo desafío. Ahora bien, según Gayner (1999), no hay una fórmula mágica que garantice la efectividad del gerente tecnológico; sin embargo, tienen habilidades específicas en tres categorías principales, mencionadas a continuación:

- **Habilidad de liderazgo o interpersonales**

El liderazgo efectivo involucra un espectro total de habilidades y destrezas; dirección y guías claras; para planear y producir compromisos; competencias comunicativas; asistencia en la solución de problemas; trato efectivo con gerentes y personal de apoyo a través de líneas funcionales, a menudo con poca o ninguna autoridad formal; pericias en el proceso informativo; experiencias para recolectar o filtrar datos pertinentes válidos para la toma de decisiones en un entorno dinámico; y maestría para integrar las demandas, requerimientos y limitaciones individuales en decisiones que benefician el proyecto general. Esto también influye en el gerente para resolver conflictos intergrupales y formar equipos multifuncionales.

Cuando se habla de líder se piensa en una persona a la que le siguen las masas, existen líderes en todos los niveles: grupos sociales, empresas, equipos, partidos políticos, grupos de amigos, entre otros. Según Lillo y Mateo (2003), líder es aquel que inventa soluciones desacostumbradas a problemas y el que los neutraliza, incluso antes de que aparezcan como heridas. Da respuestas a interrogantes que estorban y en ocasiones hace preguntas para caricaturizar

primero y volatizar después respuestas onerosas. El líder intenta lo imposible y cuando lo logra demuestra que era posible.

Por ello, el éxito del liderazgo está en la capacidad de conseguir resultados a lo largo del tiempo. Y la sostenibilidad se asegura logrando retener a los talentos necesarios mediante la creación de un clima de trabajo que genere confianza, inspire la creatividad y favorezca compromisos duraderos con un proyecto empresarial estimulante. Este clima de trabajo propicia la predisposición positiva al cambio organizativo requerido por las reglas de la competitividad.

- **Habilidades técnicas**

La mayor parte del trabajo es técnicamente complejo. Los gerentes rara vez tienen a la mano toda la experiencia técnica para dirigir actividades multidisciplinarias. No obstante, es necesario que ellos las tengan. Sin embargo, si es esencial que los gerentes comprendan las tecnologías y sus tendencias, de tal forma que puedan participar efectivamente en la búsqueda de soluciones integradas e innovaciones tecnológicas.

- **Habilidades administrativas**

Las habilidades administrativas son esenciales. Los gerentes deben tener experiencia en la planeación, presupuesto, elaboración de cronogramas, evaluaciones de desempeño y técnicas de control. Es importante que los gerentes comprendan los procedimientos operativos de la organización y las herramientas disponibles. La efectividad del gerente depende de la experiencia personal, la credibilidad y el entendimiento de la interacción de los elementos organizacionales y de comportamiento.

1.3. Rol del líder de la gestión tecnológica

En la gestión tecnológica es de gran relevancia el rol o desempeño del líder, característico y apegado a la era de la Revolución Tecnológica. Según Gaynor (1999), ésta integra los conocimientos de ingeniería, ciencias y disciplinas del área de gestión, para planear, desarrollar e implementar capacidades tecnológicas en el diseño y logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una organización; es evidente que el desempeño que ejerza el líder al frente de esta organización y la forma cómo de manera efectiva desarrolle cada una de las características descritas anteriormente, será quien decreta las directrices de la efectividad de ésta, transformándola así en exitosa.

Para Drucker (2002), los avances tecnológicos han sido el factor más importante en el crecimiento económico a largo plazo y en la mejora de la productividad de las naciones. El impacto de dichos cambios y las condiciones económicas sobre las organizaciones, mercados e industrias ha aumentado la importancia y relevancia de la gestión tecnológica como un activo estratégico. Por lo que se requiere la formación de líderes con una comprensión profunda de los procesos de innovación tecnológica y que sean capaces de gestionar sus impactos.

Este líder debe poseer condiciones para propiciar una relación satisfactoria y unos compromisos compartidos que movilicen esfuerzos e impulsen voluntades y emociones. Debe ser un orientador de voluntades y esfuerzos, catalizador de emociones, dentro del colectivo que como tal lo reconoce, ya que es el encargado de conjugar todos los subsistemas de la organización en los cuales debe participar. El mismo, debe relacionarse con el subsistema financiero y lograr la voluntad, entusiasmo y compromiso, a través del convencimiento, para que el presupuesto de la organización garantice la adquisición y mantenimiento de los activos tecnológicos, así como la inversión requerida para actualizaciones e innovaciones.

Asimismo, garantizar la motivación de sus seguidores a través de una excelente formación profesional y de la inclusión de sus intereses y necesidades personales, permitiendo así la integración de éstos con entusiasmo y dedicación, al sentir que sus propios objetivos pueden lograrse a través de los objetivos empresariales.

De igual manera, el líder de la gestión tecnológica, debe tener la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos relacionados con tecnología que sirven de plataforma para el desarrollo de las actividades que permitirán el logro eficaz de los objetivos de la empresa. El desarrollo exitoso de estas actividades generará en su equipo de trabajo satisfacciones personales, creando valor para las personas y empresa, característica ésta que resalta su verdadero desempeño como líder.

El último fin de toda organización es asegurar que el bien o servicio producido sea de excelencia y logre altos niveles competitivos en el mercado, por lo que este líder es el encargado de vigilar y supervisar que los procesos se desarrollen en total calidad para conquistar la satisfacción de la demanda.

Es de vital importancia para el líder de la gestión tecnológica constituir un verdadero equipo de trabajo, que sea capaz de apropiarse de manera inequívoca y eficaz de las tecnologías existentes en la organización, lo cual le va a permitir incrementar su potencial y realzar sus niveles de competitividad.

El líder tendrá que ganarse la adhesión cognitiva y emocional de sus colaboradores, tras metas u objetivos compartidos. Sin esta adhesión, solo podría hablarse en las empresas de directivos, jefes, pero no de líderes. Y al hablar de ganarse la adhesión, no significa que los seguidores se pongan al servicio ciego de personas concretas, sino, sobre todo, de metas compartidas.

Según Drucker (2002), los líderes del siglo XXI y por ende los líderes de la gestión tecnológica, requieren del siguiente perfil:

- Visible grado de desarrollo personal y profesional,
- Destreza digital e informacional,
- Autonomía en el desempeño y el aprendizaje permanente,
- Capacidad creativa y actitud innovadora,
- Autotelia profesional (trabajar a gusto y a conciencia) y apego a la calidad y un valioso activo para la empresa.

El líder de la gestión tecnológica debe cultivar uno de los entornos más favorables para el ejercicio de un líder, el trabajo en equipos, donde se hace muy factible la práctica del intercambio, a variedad de opiniones, la multiplicidad de caracteres personales y la obtención de una sinergia efectiva mediante la amplificación de conocimientos de cada uno de los que intervengan en los equipos.

Este líder obtendrá respeto e influencia y en muchas ocasiones el éxito, si puede adaptarse a las expectativas de los colaboradores en una situación específica. Por tanto, las características de la situación producen la demanda de cuál de las facultades específicas del mismo será utilizada. El líder no puede mantenerse estático en un solo estilo de desempeño, debe adecuar su comportamiento a las diferentes situaciones que encuentra y a su vez al nivel de madurez del colaborador. Como líder, debe revisar que los procesos para administrar, comunicar y desarrollar a la gente estén en su lugar y funcionando adecuadamente.

1.4. Estrategias para una eficiente gestión tecnológica

Para lograr una eficiente gestión tecnológica, el gerente debe, según Gaynor (1999), en primer lugar, tener una preparación individual, es decir, definir objetivos y planes específicos, ad-

quirir aprendizaje a partir de la experiencia, aceptar tareas administrativas, practicar la motivación del equipo y el liderazgo, participar en fuerzas operativas, buscar tareas multifuncionales, tomar cursos y seminarios, leer literatura de administración, dialogar con administradores. En segundo lugar, se puede tener la asesoría del supervisor, que hace referencia a ayudar al empleado a evaluar sus ambiciones profesionales, facilitar tareas, fomentar el liderazgo, impulsar y apoyar el entrenamiento administrativo, reconocer el valor de las habilidades administrativas para las labores de ingeniería.

Y por último, tener un apoyo organizacional, donde se deben establecer pautas para el desarrollo administrativo, desarrollar planes para el nombramiento de personal y proporcionar recursos.

2. Metodología

El presente artículo se fundamenta en una metodología con un enfoque documental-bibliográfico, por cuanto se plantea generar algunas consideraciones y reflexiones sobre la gestión tecnológica: Nuevo entorno organizacional del líder en el siglo XXI. Además, se considera de tipo cualitativo, ya que se analizan los aspectos teóricos sobre las variables estudiadas.

Reflexiones finales

Luego del análisis realizado, se derivan las consideraciones finales más importantes, entre las cuales se encuentran: la gestión tecnológica, por su naturaleza global, se considera como un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología en las organizaciones. Igualmente, es una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico. Por su parte, la gestión como tecnología puede describirse como el proceso de integrar los recursos y la infraestructura de la unidad de negocios en el logro de sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones. Se debe tomar en cuenta, que el gerente debe poseer una serie de habilidades, entre las cuales están, la habilidad de liderazgo, técnica y administrativa, observando que de esta manera se lograría conseguir el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

Referencias bibliográficas

- AXELROD, B., HANDFIEL, H. y MICHAELS, E. (2003). **La guerra por el talento**. Bogotá-Colombia: Grupo Norma.
- AZUAJE, E. (2005). **Pensamiento gerencial, su desarrollo**. Venezuela: Editorial Urania, Grupo Pomaire.
- DRUCKER, P. (2002). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- GAYNER, G. (1999). **Manual de gestión en tecnología**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- LILLO, J. y MATEO, J. (2003). **Liderar en tiempos difíciles**. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- PRIETO, R.; VILLASMIL, M; CHIRINOS, D. (2010). Liderazgo Compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio. **Revista Innovación y Gerencia**. Vol. III, No. 1. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
- RIEDI, D., IBÁÑEZ, F.; DI MARTINO, G. (2003). **La organización como sistema. Un enfoque hacia la gestión tecnológica**. Santiago de Chile.



Globalización empresarial: Desafíos del gerente en el presente

Milagros Villasmil*

Resumen

El objetivo del presente trabajo es reflexionar acerca de los desafíos del gerente en el presente frente a la globalización empresarial, considerando los aportes de: Benavides (2002), Marciariello (2007), Sterling (2007), Robbins (2009) entre otros, a partir de las concepciones de los nuevos paradigmas que enfatizan y otorgan valor a los aspectos de la gerencia moderna y la acción gerencial en el contexto de las organizaciones. Metodológicamente es de corte documental, realizándose una revisión bibliográfica de las teorías relacionadas con el tema abordado. Obteniéndose como reflexión final, que para lograr la transformación organizacional, los gerentes deben asumir sus roles en la empresa poniendo en práctica sus cualidades, habilidades personales y profesionales para responder a las necesidades y demandas del momento.

Palabras clave: Globalización empresarial, acción gerencial, desafíos gerenciales.

* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2008). Magíster en Gerencia Tributaria (URBE, 2005). Licenciada en Contaduría Pública (UNA, 2001). T.S.U en Relaciones Industriales (IUTAJS, 1983). Profesora Titular y Coordinadora de la Especialidad en Gerencia Tributaria de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Profesora de la UNEFA en el Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales. Asesora de Tesis Post Grado en el Programa de Maestría en Gerencia Tributaria URBE y Profesora de Post Grado URBE. Asesora de Proyectos de Investigación en LUZ, URBE y UJGH. Correos electrónicos: milagrosv_28@hotmail.com, milagrosv28@gmail.com

Entrepreneurial Globalization: Challenges to Today's Manager

Abstract

The objective of this study is to reflect on the challenges faced by today's manager in the light of entrepreneurial globalization, considering the contributions of Benavides (2002), Marciariello (2007), Sterling (2007) and Robbins (2009) among others, based on concepts from the new paradigms that emphasize and bestow value on aspects of modern management and managerial action in the context of organizations. Methodologically, it is a documentary study that reviews the literature about theories related to the topic under study. A final reflection is that to achieve transformational organization, managers should assume their roles in the company putting into practice their qualities, personal and professional abilities to respond to the needs and demands of the moment.

Key words: Entrepreneurial globalization, managerial action, managerial challenges.

Introducción

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. Es por ello, que el nuevo gerente del presente debe poseer un perfil muy distinto al de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y a la supervisión.

En base a ello, se les exige una adecuada preparación para poder atender las necesidades de las empresas modernas, por lo cual deben manejar diversas funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Ante estos requerimientos, debe poseer habilidades gerenciales distintivas como: ser estratega, organizador, agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuyas acciones generen satisfacción a empleados, inversionistas, usuarios y a la sociedad en general globalizada.

Le corresponde además ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico, capaz de comprender la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva para contribuir con la com-

petitividad de la organización en los mercados globales dentro de un contexto de desarrollo sostenible.

De acuerdo con lo planteado, el paradigma empresarial en construcción y conformación, actualmente plantea variaciones en la fisonomía estructural, en los valores y concepciones que guiaron el funcionamiento empresarial, décadas atrás. El futuro avizora, según los indicios y tendencias percibidas en el presente, replantear la idea de empresa y su consolidación, asumiendo las exigencias actuales de la nueva estructura organizacional, diferenciándose de sus valores y objetivos en relación con la clásica organización lucrativa, considerando en la actualidad el ámbito de desarrollo social en un entorno competitivo, cuyo equilibrio depende de una visión más humana del trabajo organizado.

Ante tales precedentes, se reconoce la necesidad de un cambio en las posturas o modelos gerenciales contemporáneos para enfrentar las nuevas realidades del entorno, considerando componentes esenciales, que conduzcan hacia una visión reformada del rol del gerente, así como sus desafíos en el presente, que implique un cambio de acciones en la práctica gerencial. Este nuevo enfoque debe ser más amplio y abarcador de la capacidad de innovación constante de la organización, en su afán de garantizar su permanencia para así proyectarse hacia un entorno globalizado.

De esta forma se hace énfasis en los resultados cualitativos en términos de grado de satisfacción de los clientes mediante una integración de todos los miembros de la organización en función del logro de los objetivos y metas planteados, donde los elementos de cultura organizacional, liderazgo y niveles de motivación juegan un papel preponderante y decisivo en pro del éxito organizacional.

De esta manera, la perspectiva global del nuevo paradigma del gerente exige una reflexión y análisis de las diferentes concepciones asumidas en relación a la gerencia moderna del nuevo milenio, reconociendo que las organizaciones no puede funcionar ajenas al momento histórico de cambios acelerados que se viven en el mundo, los cuales influyen de manera decisiva en los diferentes ámbitos del proceso organizacional.

En base a lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante. ¿Cómo se concibe la gerencia del nuevo milenio y los desafíos del gerente en el presente ante las exigencias de la globalización empresarial?

Para dar repuesta a la interrogante formulada, el presente estudio plantea como objetivo: reflexionar acerca de los desafíos del gerente en el presente frente a la globalización empresarial, partiendo de los paradigmas gerenciales, considerando las características personales y profesionales del gerente contemporáneo.

1. Fundamentos teóricos

1.1. La organización, la gerencia y el rol del gerente en el contexto de la globalización empresarial

El entorno de los años 90 ha cambiado significativamente. La fuerte tendencia a la globalización, con el consecuente reforzamiento de la interdependencia entre las economías y sistemas socio-políticos que trae aparejado, ha introducido importantes elementos perceptibles de cambio respecto a décadas pasadas. En la actualidad, aspectos como: la inestabilidad, incertidumbre, impredecibilidad y la celeridad con que ocurren los acontecimientos son rasgos característicos del entorno.

En este sentido, la complejidad evidenciada en el sistema organizacional, unida a las características del nuevo entorno donde interactúa, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los gerentes deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Según Benavides (2002), la globalización se manifiesta en cinco importantes áreas de interés para las organizaciones: Globalización de la demanda, de la competencia, tecnológica, de las crisis financieras; además, se globaliza la concientización sobre la necesidad de resolver ciertos problemas sociales y ambientales. Por ende, esto hace que la proyección de las organizaciones deberá cada vez más incluir componentes de esta índole para alcanzar la categoría de global. No se trata de un proceso de creación de ventajas competitivas solamente, sino una exigencia real que paulatinamente irá incrementándose en los mercados globalizados.

Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones, en sus gerentes y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesaria la transformación de los paradigmas gerenciales, a partir del análisis de la nueva realidad global; debe hacerse desde cuatro perspectivas o niveles de observación, que integradamente constituirán dimensiones del fenómeno empresarial globalizado.

Vale señalar que aún cuando la Globalización y la Postmodernidad son fenómenos estudiados generalmente por separado, es evidente que forman parte indisoluble de la realidad contemporánea. En este sentido, se considera significativo el aporte de autores como: Brunner (1998), para quien la globalización viene a ser la expresión cultural de cuatro (4) fenómenos interrelacionados, a saber: a) la universalización de los mercados y el avance del capitalismo postindustrial; b) la difusión del modelo democrático como forma ideal de organización de la polis; c) la revolución de las comunicaciones que lleva a la sociedad de la información, y d) la creación de un clima cultural de la época, usualmente llamado posmodernidad.

Por intermedio de ellos se estaría produciendo entonces la ruptura o la transformación del proyecto y los ideales de la modernidad. En términos más estrictos, según el referido autor, la posmodernidad es la manifestación en la cultura de la civilización material emergente. Es su arquitectura espiritual, lenguaje y autoconciencia. En consecuencia, resulta interesante la concepción de estos tiempos expuesta por Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), señalando que el proceso de globalización de las organizaciones insertadas en el nuevo orden mundial, dependerá la contingencia del contexto global o local donde se desarrollen y de los proyectos de vidas a largo plazo.

Todos estos y otros factores que se escapan a este análisis configuran un entorno en el que debe desempeñarse la empresa del siglo XXI, en el que la competitividad, responsabilidad social, innovación, investigación, orientación al cliente o la tecnología, son algunos de los temas sobre los cuales el empresario deberá permanecer vigilante para insertarse con éxito en este mundo globalizado.

1.2. Evolución de los modelos gerenciales

Una de las principales dificultades confrontadas por los estudiosos de las ciencias gerenciales es el alcance limitado de sus modelos y enfoques ante las variadas situaciones presentes en el mundo real. En las tres décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial, según Rosales (2006), el paradigma gerencial fue el de crecimiento: proyección lineal de épocas pasadas, se aplica una inversión continua para expandir las capacidades de producción con el objetivo de satisfacer las necesidades y demanda de la empresa que esté permanentemente en aumento. En las nuevas décadas, la gerencia ha girado alrededor del modelo de calidad, liderizado por los japoneses y sus esquemas de calidad en Asia, por los alemanes en Europa y los Estados Unidos en América.

A medida que las empresas se hacen flexibles, la competencia las va obligando a ser ágiles, pues no basta disponer de capacidad para elaborar una amplia gama de productos o para variar los volúmenes de producción (indicadores de flexibilidad), sino responder a las demandas del mercado rápidamente. En Venezuela, algunas empresas han venido aplicando cierta flexibilidad en la participación gerencial para que cada uno de estos pueda actuar libremente con sus ideas y nuevos avances tecnológicos, permitiéndoles desarrollar sus labores con eficiencia, eficacia y calidad en el trabajo.

Cada nuevo modelo gerencial no significa un reemplazo del existente, sino que se sustenta en el anterior, intensificándose la competitividad y ampliándose el menú de tareas para los gerentes. En fin, en el presente, la rapidez para detectar las nuevas tendencias en los patrones de conducta y necesidades de los consumidores, la velocidad para diseñar, producir y comercializar los productos para las nuevas necesidades se está convirtiendo en el modelo gerencial para las empresas líderes.

En este sentido, el gerente moderno de este milenio ante los desafíos presentes en el entorno empresarial globalizado, debe poseer habilidades gerenciales diferenciadoras. El cambio del modelo gerencial, no se produce de forma obligada o impuesta, sino tomando conciencia de lo que no funciona para poder manejarlo y reemplazarlo y considerando la tecnología de nueva generación. El presente requiere de gerentes altamente competitivos, estrategas, innovadores, proactivos, verdaderos coaching, que sepan manejar adecuadamente su talento humano para que estén altamente integrados e identificados con ellos.

En consecuencia, en la actualidad, tanto los gerentes como el talento humano que se desempeña en una empresa, deben aprovechar la oportunidad que se les brinda para incrementar sus conocimientos, percepción y visión de la relevancia y alcance de la ciencia administrativa en la época moderna. El gerente del presente debe tener metas claras, mantener políticas de puertas abiertas y contagiar a sus colaboradores su visión para que estos se adhieran a ella con entusiasmo, también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un eficiente y eficaz planificador.

Hoy se considera, muy seriamente, un gerente proactivo, es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder, estimule el cambio, poseedor de una visión estratégica del negocio y sea capaz de

conformar e integrar equipos. Este cambio se atribuye a la creciente integración de la sociedad y economía del mundo.

Haciendo retrospectiva, las organizaciones empezaron a ser cada vez más planas y necesitaron ser más eficientes dada la competencia, lo que ha implicado que los líderes y las empresas en la actualidad tengan que contar con nuevas acciones que antiguamente no eran tan necesarias, pero la dinámica globalizada del entorno las demandan, en donde la perspectiva global del gerente manifieste nuevas y adaptadas habilidades gerenciales, considerando la globalización empresarial y los modernos paradigmas gerenciales que van surgiendo. Las empresas que se destacan en el presente, muestran una gerencia eficaz, con un liderazgo participativo que ha generado nuevos modelos de gestión, de cómo operar una empresa, especialmente, en escenarios turbulentos y altamente competitivos.

De acuerdo con Stirling (2007), es necesario contar con los nuevos conocimientos de las ciencias administrativas para ser competitivo, participativo y generar nuevos paradigmas que permitan participar más exitosamente, principalmente, ante las nuevas oportunidades que el escenario global está ofreciendo, con una nueva apertura de Comercio Exterior que le favorezca en la conquista y penetración de mercados.

En atención a lo anterior, el referido autor expone que las empresas no pueden seguir bajo una gerencia que actúe de acuerdo con los conocimientos tradicionales, en donde muchos de estos no están adaptados a las exigencias competitivas del presente; se necesita dar paso a nuevos paradigmas, aportar conocimientos que se identifiquen con los retos y enfrentar los cambios, en pro de obtener resultados beneficiosos.

1.3. Paradigmas en la gerencia contemporánea

Si se reconoce la necesidad de un cambio en los patrones o modelos gerenciales contemporáneos para enfrentar las nuevas realidades del entorno, conviene precisar cuáles son sus componentes esenciales. En tal sentido, existen tres direcciones básicas en las que necesariamente habrá que alcanzar cambios significativos. Si bien hace algunos años atrás, los patrones de conducta o paradigmas del éxito gerencial en las organizaciones eran la productividad, tecnología y administración de recursos, las condiciones actuales del entorno globalizador provocan cambios sustanciales en la concepción actual de la gerencia. En el presente, la

competitividad, el cambio y la excelencia se erigen en paradigmas básicos de la gerencia contemporánea.

Un somero análisis de los principales cambios de los paradigmas gerenciales que con mayor fuerza se vienen imponiendo en la actualidad confirma lo anterior. En este sentido, Drucker (1999), sostiene que los cambios de paradigmas gerenciales hay que verlos en términos de transformaciones, donde la primacía de un enfoque no niega la necesidad de conservar importantes presupuestos de modelos gerenciales tradicionales.

El modelo tradicional de la productividad se transforma en el paradigma de la competitividad. Hasta hace muy pocos años, el incremento de la productividad y su consecuencia inmediata, la reducción de los costos, constituyendo esta última la principal arma competitiva vía liderazgo en costos. La esencia del modelo gerencial bajo este enfoque era el rendimiento de los factores de producción. El énfasis de la gerencia se hacía, por tanto, en las tareas, operaciones e insumos productivos.

En este sentido, se tiene que en la actualidad es necesario ampliar los marcos de referencia conceptual acerca de las variables competitivas y la visión de la gerencia global. El proceso de tercerización de la economía, con el consiguiente impacto en el desarrollo de sectores no tradicionales, especialmente los servicios, así como la relevancia que van adquiriendo cada vez más las necesidades de los clientes en la concepción de la gestión productiva han conducido a la firme convicción de que un modelo gerencial no es competitivo si se apoya solamente en un fuerte liderazgo en costos, sino también en estrategias de diferenciación de productos (servicios) y en su desarrollo social, atendiendo el entorno en términos de responsabilidad social empresarial.

De lo anterior se infiere que, en la gerencia moderna, el concepto tradicional de productividad como paradigma gerencial cede terreno a un nuevo enfoque, más amplio, basado en la competitividad, vista como la capacidad de innovación constante de la organización en su afán de garantizar su sobrevivencia en un entorno globalizado. La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países), utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto: como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma, a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y en sus estructuras internas (productivas y de servicios). Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Según Mintzberg (1997), en definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter (2009), a partir de la definición de cadena de valor, identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

Bajo este enfoque, refiere Kastener (1998), que el énfasis recae fundamentalmente en los resultados cualitativos en términos de grado de satisfacción de los clientes, mediante una adecuada contribución de todos los miembros de la organización en el logro de tal objetivo en donde elementos de la cultura organizacional, el liderazgo y los niveles de motivación cumplen un rol cada vez más decisivo.

Sin embargo, las nuevas realidades, retos y desafíos del entorno empresarial actual, indican que el nuevo gerente es un factor de cambio. Las aptitudes mínimas requeridas en los candidatos a optar a cargos en la alta gerencia son: integridad personal y ética, visión de futuro, capacidad de liderazgo, habilidades para dirigir y coordinar actividades destinadas al logro de objetivos comunes, adaptación para el logro de dichos objetivos a medio y largo plazo, y la suficiente autonomía para dar instrucciones y auto-gerenciarse. Todos esos requerimientos, sumados a una formación académica de excelencia y experiencia laboral, constituyen el expediente curricular de los nuevos gerentes.

Pero un gerente, según expresa Sterling (2007), también tiene el desafío de la integralidad que es una versión de lo que llaman

los franceses: la Gestión en la Complejidad. Más allá de las modas administrativas, debe entender que existen temas inmutables que rigen el comportamiento de las organizaciones, y que son, entre otros, el mercadeo, puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto (y/o servicio), no tiene razón de ser una organización; la psicología organizacional, porque una empresa es, ante todo, un grupo humano con cultura y comportamiento propios; las finanzas, puesto que una organización es una entidad económica de rentabilidad para los accionistas o de excedentes para poder sobrevivir, si se trata de una entidad sin ánimo de lucro; la planificación, para que elija su futuro en vez de sufrirlo; y la competitividad, que es el fin de la acción empresarial, sin la cual no se puede sobrevivir.

El paradigma de la tecnología se transforma en el paradigma del cambio. En la búsqueda continua de la elevación de la productividad, el modelo gerencial tradicional percibe como cambios conducentes al éxito sólo aquellos relacionados con el perfeccionamiento tecnológico. Al concebir la organización como un sistema esencialmente técnico-económico, la gerencia tradicional vincula la innovación fundamentalmente con el componente tecnológico. Sin embargo, en las condiciones actuales, la orientación al cambio se erige en una categoría mucho más universal, que se relaciona con todos los subsistemas de la organización, afectando no sólo los aspectos tecnológicos, sino también todos los modos de hacer las cosas en la organización.

Los problemas asociados al cambio en las organizaciones constituyen uno de los temas más recurrentes en la teoría y la práctica de la dirección contemporánea. Frecuentemente, se hacen preguntas tales como: ¿cuántas organizaciones han perdido oportunidades porque se cegaron con su propio éxito que en realidad era temporal?; ¿qué indicios o señales podían haberlas ayudado a ver lo que estaban a punto de perder?; ¿en cuántas se han dejado pasar oportunidades?; ¿por qué muchas ideas creativas presentadas han encontrado oposición? Todo esto tiene que ver con el cambio organizacional.

En la búsqueda del máximo rendimiento, el modelo de gerencia tradicional visualiza la acción gerencial como la capacidad de la organización de optimizar la utilización de los recursos disponibles. En las condiciones actuales, las habilidades gerenciales y el rol del gerente se asocian al logro de un nivel de calidad tal en la organización, que posibilite incrementar precios, utilidades y participación en los mercados. Visto desde este prisma, la globali-

zación empresarial se relaciona cada vez más con criterios cualitativos de diferenciación y visión integrada de la organización, tomando en cuenta todos sus componentes o subsistemas y en entorno como un todo.

En este sentido, los cambios de paradigmas gerenciales abordados permiten hacer algunas consideraciones acerca de los presupuestos indispensables que deben alcanzarse en los modelos de gestión de las organizaciones y en rol del gerente ante los desafíos presentes. Si el modelo tradicional presupone una gerencia esencialmente cerrada, técnica, cuantitativa y operativa, la gerencia contemporánea, actual y moderna del nuevo milenio, asume como requisitos indispensables el carácter esencialmente abierto, humano, cualitativo, en términos de creación de valor y estratégico de sus acciones, constituyendo un reto para las organizaciones y los líderes del nuevo concepto de la acción gerencial.

1.4. Tendencia gerencial, una aproximación de la realidad empresarial

La evolución de las empresas y sus verdaderos retos ante los nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, generan la necesidad de contar con profesionales gerentes formados en las técnicas y herramientas de la gerencia moderna, permitiéndoles aportar a la empresa cambios organizacionales que impacten en la productividad, eficiencia y efectividad en el funcionamiento del negocio a nivel operativo, táctico y estratégico. De allí que, la transformación organizacional requerida, dada la sincronización, coordinación e integración de las áreas productivas de la empresa, requieren de un profesional que se enfoque en aplicar sus conocimientos en la administración empresarial de forma general, en base a los nuevos modelos gerenciales que surgen.

Bajo esta óptica, Marciariello (2006), sostiene que las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones hacen que los cambios sean acelerados y las mismas deben prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la gerencia viene a tomar un papel estelar; y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

Considerando lo anterior, el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes

o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Al respecto, Drucker y Cárdenas (2002), señalan que la gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado y refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

En tal sentido, Robbins (2009) señala que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, sino resultados económicos favorables; estos procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como: planificación, organización, dirección y control.

Por tanto, el gerente actual debe ser exitoso y de alto desempeño, el cual debe cumplir múltiples roles en su empresa y saber balancearlos según las necesidades del momento. Es decir, debe ser un administrador que impulse a hacer las cosas correctamente. En apoyo a esto, refiere el citado autor, que también debe promover habilidades que puedan aprenderse y cambiarse mediante la utilización de nuevos elementos y conceptos organizacionales y que lo guíe a utilizar una determinada herramienta gerencial para prevenir situaciones indeseadas y así evitar problemas cuando estos reflejen síntomas y no después que ocurran; anticipándose a los cambios y no solamente reaccionar ante ellos.

En base a lo expuesto, se interpreta que actualmente las estrategias gerenciales demandan transitar de una dimensión - escala, a velocidad - capacidad de reacción; de autoridad formal de control desde arriba, al otorgamiento, desarrollo del poder y facultades (empowerment); de la rigidez a organizaciones flexibles-virtuales; de control por medio de reglas y jerarquía, al control por medio de visión con valores; del análisis racional -cuantitativo, a la creatividad e intuición; de necesidad de certeza a la tolerancia de ambigüedad, de independencia- autonomía empresarial, a la interdependencia con alianza estratégica; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo.

Ante estas realidades, el rol del gerente en su función de planificación, y en base a las principales tendencias que se señalan, debe reorientar y redireccionar: el tránsito de la plantación clásica, el enfoque de la estrategia; el análisis del pasado al futuro,

buscando tendencias anteriores; se sustituye del análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia, del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único integrando ambas; de la tecnología como factor estratégico, al talento humano como más estratégico de la focalización de la empresa, considerando el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.

De la misma forma, Van Den Berghe (2005), indica que las empresas son organizaciones vivas que enfrentan un ambiente en constante movimiento. Las empresas exitosas son evolutivas, crean un clima dentro del cual las divisiones de trabajo y las rutinas efectivas emergen y se adaptan automáticamente en respuesta a los cambios en su entorno. Ante las transformaciones suscitadas, los sistemas administrativos que se aplicaron con éxito, a principios del siglo XX, no siempre encajan con las actuales tendencias que surgen en el siglo XXI, la administración de recursos humanos, las estructuras, los sistemas de recompensa y los estilos de dirección entre otros, han tenido y tendrán que adecuarse al entorno prevaleciente.

En el caso venezolano esto es muy crítico por la ausencia de una gerencia visionaria, estratega, innovadora que se identifique plenamente con lo que debe ser una operatividad eficaz. Todo ello se debe a la poca integración y uso de la gerencia con respecto a las herramientas modernas que el nuevo paradigma demanda, tal es el caso del resultado, el fracaso de muchas empresas, especialmente las pymes, que de haberse integrado la acción gerencial a la realidad de los actuales escenarios y con los conocimientos requeridos para afrontarlos, los resultados serían distintos.

En este aparte, Mora (2010), señala que ante la evidencia de un nuevo paradigma empresarial, definitivamente las empresas, su gerencia deben dar paso a nuevas acciones, planes, estrategias, innovaciones que generen resultados que les favorezca en su gestión, no pueden seguir funcionando, desempeñándose con los conocimientos y herramientas administrativas modernas, los tópicos gerenciales eficaces, proactivos, garantizadores de resultados positivos. Se debe considerar lo que los expertos sobre ello comentan, que la innovación, el liderazgo comprometido y la sostenibilidad son las fórmulas más repetidas y que deberán marcar el éxito de la recuperación empresarial.

Topchik (2008), manifiesta que se requiere líderes que estén alienados con un nuevo paradigma, en el que valores antiguos

como el individualismo ya no sirven. En sintonía con esta nueva corriente, expresa Sterling (2007), que aunque algunos modelos tuvieron éxito en el pasado, es necesario ser más permeable a la hora de adoptar nuevos sistemas que funcionen en el nuevo escenario forjado tras la crisis internacional.

1.5. Cualidades y funciones del gerente de hoy

En el ámbito de la gerencia, comprender el rol que debe asumir el gerente de hoy ante una realidad global y vertiginosamente cambiante, revalorizando sus cualidades y habilidades para que pueda responder efectivamente a las diferentes situaciones en su entorno interno y externo, exige de una gerencia abierta, con capacidad de respuesta en momentos de incertidumbre a las necesidades presentadas en la organización, teniendo en cuenta factores medioambientales para optimizar su gestión.

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el rol del gerente debe ser liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, estratega y excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y su entorno, que lo lleven a diseñar y aplicar estrategias para conformar equipos de trabajo emprendedores, en función de mejorar continuamente la calidad y eficiencia de la organización.

Para lograr asumir los nuevos retos y desafíos que impone el entorno, el gerente debe desarrollar cualidades que le permitan fortalecer sus acciones gerenciales en la organización, retroalimentando así al personal que lidera.

Según Rosales (2006), algunas de las cualidades del gerente del siglo XXI son las siguientes:

Cuadro 1
Cualidades del Gerente Moderno

• Maestro	• Colaborador	• Arbitro
• Capacitador	• Estratega	• Ejecutador
• Visionario	• Analista	• Innovador
• Reclutador	• Comunicador	• Creador
• Estimulador de ideas y creatividad	• Planeador	• Psicólogo
• Consejero	• Pronosticador	• Catalizador
• Líder de Grupo	• Evaluador	• Emprendedor
• Tomador de decisiones	• Amigo	• Espiritual

Fuente: Rosales (2006).

Partiendo de las cualidades antes mencionadas, puede interpretarse que el nuevo gerente debe ser un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, ya que de él depende el éxito del grupo que está dirigiendo en la organización. De allí, resulta necesaria una formación gerencial con un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología de trabajo que le permita ganar apoyo efectivo, comprometido con una misión con significado y trascendencia.

En este sentido, el gerente de hoy, basándose en sus cualidades, debe estar orientado dentro de su entorno organizacional a desarrollar funciones, habilidades y destrezas. Al respecto, Santos (2005), destaca que entre las funciones que debe hilvanar se pueden mencionar las siguientes:

- La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, en todas las decisiones y actos.
- Ejecutar tareas básicas, tales como: fijar objetivos, derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas; actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar y desarrollar a la gente y así mismo.

De allí que, un gerente debe estar sinceramente comprometido con su sociedad, con los valores éticos (si se entiende por ética una filosofía que tiene un enorme potencial de creación de valor y riqueza); y con los valores morales como rectores de toda conducta relacional con entidades vivas; los cuales, al contrario de lo que piensa mucha gente, son del todo compatibles con la competitividad, productividad y rentabilidad.

Bajo estas premisas, el gerente en estos tiempos debe profesar y practicar esa especie de decálogo de un buen líder, es decir, ser creativo (capaz de innovar), capacitado (preparado para prever y resolver problemas), trabajador (dedicado a entregar todo su talento), productivo (orientado a buscar siempre la excelencia), entusiasta (enfocado a conducir a otros hacia los fines propuestos), optimista (con miras a tener confianza en un futuro mejor), participativo (con capacidad de saber delegar), comunicativo (atento a informar y estar informado), responsable (dispuesto a

asumir obligaciones consigo mismo y la comunidad) y honesto (consagrado a servir de ejemplo). Un segundo gran reto para el gerente de hoy es la práctica de la gerencia estratégica; en este sentido, conocer, desarrollar y aplicar las tecnologías gerenciales estratégicas es una de las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecuta sus funciones, así como también de su habilidad para manejar a las personas que forman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades, a fin de guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

2. Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado se adoptó una estrategia de investigación documental cualitativa basada en la aplicación del método interpretativo, en tanto el análisis desde el punto de vista filosófico y doctrinario de la categoría objeto de este estudio; se ejecuta apoyándose en la doctrina que en esta materia se ha dictado constituyendo la muestra investigativa, lo cual permitió extraer conclusiones esenciales sobre el comportamiento del fenómeno en estudio en un contexto globalizado.

En este sentido, Chávez (2007), establece que: los estudios documentales son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica, en esta categoría se incluyen entre otros, los diseños de modelos, o propuestas, y se efectúan en función de documentos escritos.

Consideraciones finales

Para dar respuesta al objetivo planteado en el presente artículo, el cual refiere reflexionar acerca de los desafíos del gerente en el presente frente a la globalización empresarial, partiendo de los paradigmas gerenciales, considerando las características personales y profesionales del gerente contemporáneo, es necesario hacer mención de los siguientes aspectos:

Los cambios, el entorno gerencial y su impacto en los paradigmas de la gerencia moderna, han contribuido a modificar los modelos estructurales, sirviendo de apoyo a las transformaciones que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas,

reemplazando esquemas gerenciales tradicionales, originando nuevas tendencias como: el empowerment, coaching, entre otras, contemplados en los modelos de acción gerencial del siglo XXI.

Estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, apertura económica, competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un gerente con el conocimiento suficiente para desarrollar y alcanzar los objetivos planteados; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, que cree un ambiente de trabajo satisfactorio para quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, con un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En consecuencia, el gerente del presente debe adquirir ciertas destrezas que podrán ser aprendidas y enseñadas, además, se deben establecer estrategias nuevas para el manejo de información y conocimientos de calidad fortaleciendo su crecimiento personal y profesional, buscando el equilibrio de desarrollo social bajo un enfoque cualitativo que le permita manejarse con una visión holística y un pensamiento sistémico valorando las dimensiones humanas, culturales y ambientales de la dinámica de la realidad social del entorno empresarial globalizado.

Referencias bibliográficas

- BENAVIDES, O. (2002). **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Colombia: Mc Graw-Hill.
- BRUNNER, J. (1998). **Globalización cultural y posmodernidad**. Chile: FCE (Breviarios).
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Venezuela: Editorial Graficas, S.A.
- DRUCKER, P. y CARDENAS J. (2002). **La Gerencia en la sociedad futura**. Grupo Editorial Norma. S.A. Bogotá, Colombia.
- DRUCKER, P. (1999). **La sociedad postcapitalista**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- HIT, M., IRELAND, D. y HOSKINSON, R. (2007). **Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y Casos (7ª ed.)**. México.
- KASTENER, M. (1998). **Los gerentes de hoy. Revista Resumen Gerencial**, No. 26. Enero 1998. Venezuela: Edición BL producciones S.R.L.
- MARCIARIELLO, J. (2006). **Drucker para todos los días: 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios**. Barcelona, España: Granica Ediciones S.A.
- MINTZBERG, H. (1997). **El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos**. Editora Prentice Hall Hispanoamericana.
- MORA, C. (2010). Un Nuevo Paradigma Empresarial. “**Revista Entorno Empresarial. Com**”, **Gerencia**. Desarrollo profesional e investigación de mercado C.A. En Línea. <http://www.entorno-empresarial.com/impresionar.php?id=3909>. Consultada: 15/07/2009.
- PORTER, M. (2009). **Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada**. Ediciones Deusto Planeta DeAngostini profesional y formación, L.S. Harvard Business Press. Barcelona. España.
- ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ROSALES, R. (2006). **Estrategias gerenciales, para la pequeña y mediana empresa**, Ediciones IESA, C.A.
- SANTOS, A. (2005). Reingeniería organizacional. **Revista Extensiones** No. 2. México. Universidad Intercontinental.
- STERLING, E. (2007). **Gerencia moderna y el pensamiento empresarial estratégico**. Editorial EUNED a distancia.
- TOPCHIK, G. (2008). **Gerente por primera vez: Cómo desarrollar a tu equipo**. Grupo Nelson EEUU de América.
- VAN DEN BERGHE, E. (2005). **Gestión y Gerencia empresarial aplicada al siglo XXI**. ECOE Ediciones. Bogotá. Colombia.



Dilemas éticos: tensiones, valores y conflictos en el desempeño de las organizaciones

Cristina Seijo*
Karina Villalobos**

Resumen

El presente artículo tiene como propósito brindar un enfoque general sobre los dilemas éticos y los conflictos en el desempeño económico y social de las organizaciones. Para su desarrollo se hace una contrastación teórica de autores, tales como: Garza (2004), Etkin (2007), Martin (2004), Seijo (2006), entre otros. Se evidencia como la nueva realidad global pone de manifiesto la necesidad de plantear ámbitos de discusión para una gestión ética, en los cuales la comunicación representa un elemento fundamental dirigido a mejorar las funciones dentro de las empresas, a fin de avalar una actuación congruente en la búsqueda de la sostenibilidad a fin de garantizar la preservación de la vida diaria de las organizaciones futuras.

Palabras clave: Dilemas éticos, comunicación, organizaciones.

* Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Especialista en Recursos Humanos. Abogada. Coordinadora del Programa Doctoral en Ciencias Gerenciales (UNEFA). Profesora de Postgrado (URBE). Correo electrónico: cristinasejia@hotmail.com

** Doctoranda en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Licenciada e Ingeniero en Informática. Correo electrónico: ing_karina02@yahoo.es

Ethical Dilemmas: Tensions, Values and Conflicts in the Performance of Organizations

Abstract

The purpose of this article is to offer a general approach to ethical dilemmas and conflicts in the economic and social performance of organizations. To develop this theme, a theoretical comparison was made among authors such as Garza (2004), Etkin (2007), Martin (2004) and Seijo (2006). It shows how the new global reality manifests the need for ambits to discuss ethical management, in which communication represents a fundamental element for improving functions inside the businesses, in order to assure congruent action in the search for sustainability to thereby guarantee the preservation of daily life for future organizations.

Key words: Ethical dilemmas, communication, organizations.

Introducción

En la actualidad, los líderes enfrentan diversos problemas o dilemas éticos, manifiestos en la conducta de los individuos al cometer actos deshonestos, desleales o injuriosos que pueden presentarse en cualquier espacio de la organización, pero también a niveles personales, organizacionales, sociales e incluso globales.

En este sentido, los dilemas son entendidos como dudas o tensiones entre diferentes valores u opiniones que pueden llevar a momentos de crisis; se procesan por medio del debate o diálogo, en la búsqueda del respeto hacia la diversidad, siguiendo principios a fin de asegurar un trato equitativo y la exigencia de un análisis moralista. Es así como los problemas éticos tienen la particularidad de presentar un dilema entre lo que es normalmente correcto y lo que no.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, es oportuno destacar que las cuestiones éticas en las organizaciones sociales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones, al considerar que la ética va más allá de una simple discusión acerca de los criterios para la elección de estrategias de comportamiento, al tratar de resolver el nivel donde está ubicado el conflicto; es decir, representa una visión que define los valores en juego y los mandatos sociales presentes en cada situación. Es allí, donde aparece la perversidad como una desviación moral cuando los directivos resuelven aplicar, por ejemplo, la discrimi-

nación racial o desigualdad social, como si se trataran de cuestiones técnicas, solo vinculadas con la productividad.

Por otra parte, a partir de esta realidad ambigua y compleja, se habla de los dilemas que emergen de las relaciones en la organización, en los cuales no son precisamente dificultades de planificación las consideradas como paradojas o las situaciones creadas por los mismos estrategas. Se está frente al problema de la disonancia entre la ideología oficial y el aparato conceptual que los actores construyen por sí mismos; con esta doble visión aparecen los dilemas frente al observador, en el que el orden convive con el desorden, lo bueno con lo malo, la mentira con la verdad, entre otros. También hay dilema por la diferencia entre la disertación y los hechos, conocido como el doble discurso.

El problema ético surge en la era de la información y comunicación, propio de la época postmoderna en la cual la prensa incursiona en nuevos desafíos, capaces de convertirse en obstáculos o, por el contrario, en oportunidades de crecimiento. Por ello, construir confianza es una de las tareas a las que se ven enfrentadas las empresas; dichos desafíos requieren el ejercicio de grandes virtudes.

Es importante destacar la preocupación por la viabilidad de las organizaciones en la sociedad, en la cual intervienen diferentes actores; no obstante, demanda el ejercicio de la prudencia que exige generar confianza y la posibilidad de edificar una ciudadanía cosmopolita con la ayuda de las tecnologías de la información, que pretende ejercer la justicia y la necesidad de asumir la responsabilidad corporativa en el proceso de globalización, recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora de uno de los procesos organizacionales, empresariales y sociales.

En efecto, son los dilemas éticos una categoría especial dentro de los problemas que aparecen en las organizaciones, en los cuales la principal dificultad consiste en descubrir qué opción tomar cuando existen dos o más soluciones válidas o al entrar en conflicto los intereses legítimos.

En virtud de ello, los líderes enfrentan muchas situaciones que representan dilemas éticos y éstos se pueden producir en cualquier nivel de la organización, abarcan así mismo y a todos los miembros y participantes de una empresa.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se fundamenta el objetivo del presente artículo, orientado a brindar un en-

foque general sobre los dilemas éticos y los conflictos en el desempeño económico y social de las organizaciones, a partir de un basamento teórico que compila aspectos tales como: credibilidad y confianza: coordenadas principales que guían el comportamiento de las organizaciones, transparencia: capacidad de decir la verdad en todos los sentidos, opacidad: una congruencia entre el pensar, decir y hacer, armonía y disonancias: una forma para enfrentar la complejidad de las variables del contexto, virtuoso y perverso: una trama de relaciones donde prevalecen los valores que se respetan y la voluntad del poder e incongruencias éticas: conjunto de contradicciones presentes en la comunicación entre los miembros de la organización.

1. Fundamentación teórica

1.1. Credibilidad y confianza: coordenadas principales que guían el comportamiento de las organizaciones

La dirección ética debe estar centrada en la integridad para generar confianza, lealtad y credibilidad entre sus subordinados. Como lo establece Bennis (2000), uno de los factores que destruye la confianza de los subordinados, lo representa la percepción sobre el hecho de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejadas por la falta de integridad, es decir, no poseen un sólido sentido de la ética.

En este sentido, la integridad implica tres elementos relevantes para una dirección que tiene en cuenta el entramado de comportamientos y acciones desarrolladas en una empresa: confianza, credibilidad y ejemplaridad. Es evidente entonces que la actuación de los directivos será observada, consciente o inconscientemente, por sus subordinados y su proceder constituye un ejemplo a seguir; además, generará confianza y credibilidad o no; estos dos elementos son laboriosos de conseguir, pero muy rápidos de perder, es decir, se ganan lentamente y se pierden de forma rápida.

Como lo plantea Cortina (1998), en la confianza no se confía; la misma se gana a pulso en la vida cotidiana por medio de actos dignos. Las organizaciones e instituciones la obtienen mediante la incorporación de hábitos éticos, que forman parte de su carácter, de su *êthos*.

1.2. Transparencia: capacidad de decir la verdad en todos los sentidos

Según Guédez (2008), la transparencia es la capacidad para decir la verdad en todas las circunstancias y en el marco de los distintos roles manifiesta la honestidad de gestión, considerando el uso de máscaras y el rechazo de subterfugios que alteren o adulteren aquello que se cree o quiere.

Al respecto, Seijo (2006) refiere que la transparencia se ha constituido en un valor imprescindible para garantizar un desempeño libre de zonas grises y eliminar prácticas opacas en el marco empresarial, lo cual ha requerido una plataforma informativa capaz de respaldar la actuación socialmente responsable de la institución, pese a los vacíos legales que se puedan presentar, dado que en el proceso comunicacional de las organizaciones entran en choque diversos valores, creencias y criterios que requieren el establecimiento de acuerdos, a fin de garantizar la motivación, reforzando los niveles de credibilidad y confianza para con las organizaciones.

Con referencia a lo anterior, Etkin (1993) argumenta que el quehacer constructivo requiere transparencias en las comunicaciones, establecer métodos que permitan el aprender a aprender, reafirmar la identidad y la cultura organizacional, descubrir la doble moral de quienes tienen un ejercicio arbitrario o compulsivo y se planea una ruptura que permite a los actores tomar conciencia de los procesos autodestructivos en que están involucrados. En este sentido, se estaría hablando de la necesidad de una intervención virtuosa para desarmar los círculos viciosos de la organización.

De acuerdo con lo expresado por Mattio (2005), la ética y la transparencia comprenden las modalidades para regular las conductas de los representantes del poder público; ante la situación planteada, la dirección ética debe regirse por unos valores, centrados en este caso en la integridad, entendida como un valor ético o virtud menor, lo cual implica construir confianza y credibilidad; ésta sintetiza el verdadero remedio para implantar la probidad en las relaciones interpersonales y la ciudadanía así como también entre los funcionarios y quienes ofrecen o demandan servicios ante la sociedad.

Tal como se ha visto, este concepto como principio tiene diferentes abordajes, desde el punto de vista: jurídico, político, ético y organizacional, lo cual demuestra su carácter multifacético. Así, la transparencia es un pilar fundamental de la integridad.

Arboleya y López (2000) aseveran que la transparencia tiene que ver con la calidad de transparente, es decir, claro y evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad. Es así como una organización transparente es aquella que deja ver con claridad su grado de eficiencia o si su accionar responde o no a la moral, por tanto, la transparencia marca el camino a transitar para conseguir niveles de valores.

Según Etkin (2007), los valores están siempre presentes en una organización sustentable; no son relativos a una situación, ni cambiantes según sus coyunturas; es el capital social la condición constante que guía los comportamientos que no operan en función de intereses individuales o situaciones particulares.

No obstante, los valores y creencias permiten lazos duraderos que no dependen de la subjetividad individual, sino que se construyen en el marco de una red de relaciones humanas; asimismo, adoptan un compromiso voluntario.

En su planteamiento, Jáuregui (2007) refiere que en el ámbito de la gestión pública, la transparencia se entiende como la existencia de reglas claras en el ejercicio de las funciones y el cumplimiento riguroso de las mismas; la garantía establece rendición de cuentas por parte de quienes actúan al servicio o en representación de otros; la disponibilidad establecida con respecto a la información pública comprensible oportuna y verificable libremente, además la inclusión referida a la participación ciudadana en la formulación y vigilancia de las políticas públicas. A estas cuatro condiciones se agrega también la práctica de valores, concebidos como conducta guiada a la protección y el respeto a los derechos humanos.

Al respecto, se considera que la aplicación de estas condiciones procura la radicación de la corrupción en cualquier sistema. De lo anterior, a juicio de las investigadoras, la transparencia es entendida como un medio para facilitar y democratizar la relación entre las empresas y decirle no a la corrupción. Desde este punto de vista, es considerada por ciertas empresas e instituciones públicas y privadas o mixtas, como la obligación de garantizar el acceso a la organización por parte de la ciudadanía y facilitar el derecho de los ciudadanos a procesarla y cuestionarla.

En virtud de ello, todas las reglas del sistema son posibles en la medida en que se dé transparencia, ésta debe ser considerada entonces como una condición esencial para los ejercicios de control social a lo público, y al mismo tiempo como condición indispensable para la rendición de cuentas. De este modo, la transpa-

rencia, si bien no garantiza la probidad y no basta para luchar contra la corrupción, marca el camino que se debe transitar para seguir niveles aceptables de honestidad en sociedad que han caído por debajo de lo socialmente aceptable, lo cual va en detrimento de la confianza en las mismas.

1.3. Opacidad: una congruencia entre el pensar, decir y hacer

Para Etkin (1993), la doble moral implica opacidad en la organización, por cuanto existen diferencias entre el pensar, decir y hacer, siendo lo contrario a la transparencia, lo oculto o en este caso según el juicio del autor, lo perverso, lo que se oculta y se legitima en el lenguaje, bajo la forma de mensajes contradictorios, la retórica y el doble discurso, visto como una desviación respecto de la racionalidad del propio sistema interno en que ocurren y de los preceptos vigentes en el marco más amplio del conjunto social.

Por otro lado, Cortina (2003) señala la existencia de individuos que pueden caer en la tentación de utilizar la ética para mejorar su imagen. No se puede hacer una cosa y decir lo contrario. Por ello, ante la incapacidad de brindar felicidad, muchos de quienes se encuentran cercanos al poder de administrar optan por establecer mecanismos anómalos para construir su felicidad particular a las de un reducido grupo, pero vulnerando los mínimos de justicia, patrimonio exigible para todos. En este sentido, para lograr esto se crean todos los artificios, que involucran a estamentos administrativos, judiciales, personales, es decir, se corrompe lo bueno y armónico.

Es evidente entonces el fenómeno de la corrupción; ello implica que se pacifiquen los procesos administrativos amparados en la sombra del poder y la autoridad. Por ello, falta un estado pulcro donde la relación de la ética y la política se definen desde las convicciones, la responsabilidad y no desde lo posible.

De igual manera, de acuerdo con los planteamientos emitidos por Etkin (2007), la opacidad viene a constituir lo oscuro, opaco, no transparente, lo corrupto, doble moral, doble discurso en las organizaciones, lo cual es un llamado de atención a la realidad empresarial, social, económica, financiera, política para rechazar cualquier práctica que vaya en consonancia con cualquiera de estos aspectos, dada las consecuencias, son indeseables y llevan a cualquier organización a desaparecer. Por tanto, las cuestiones de doble moral son negativas para las organizaciones;

van en detrimento de su imagen comparativa, misión y responsabilidad social.

Dado que la opacidad implica diferencias entre el pensar, decir y hacer, el carácter de las prácticas opacas es sin duda destructivo en virtud que lleva implícitos diferentes acepciones como el cinismo, hipocresía y seducción, provocadas por el poder, las cuales crean desconfianza en el ente. No obstante, el cambio arbitrario de los valores, puede llegar a producir un deterioro social, organizacional y ambiental, que lleva a la injusticia, mentira, discriminación, violencia y a muchos otros actos que perjudican la confianza en las organizaciones.

No obstante, se debe considerar el deber ético como algo adherente a la persona y a su lugar de adscripción para que de esta manera la opacidad sea solo un rasgo recurrente en la misma. Además, se puede precisar que los gerentes deben identificar lo no sano para la organización, que haya una doble serie de valores, lo cual puede dar paso a la impunidad, por ello, los líderes deben afirmar frente a sus colaboradores y la comunidad los valores que realmente sustentan, su integridad personal, a los fines de mantenerlos en cada una de las actividades llevadas a cabo en la misma.

Se puede inferir, de acuerdo con lo expuesto, que las prácticas opacas conllevan a un acto que aleja a las instituciones a desempeñar un sentido ético. Sin embargo, ha sido denunciada de modo constante por los que gestionan como un factor de fracaso en los procesos de cambio referidos a las organizaciones.

Clemenza y Ferrer (2004) definen la opacidad ética como el aprovechamiento indebido de un patrimonio común relacionado con la desviación de la función pública en beneficio particular. En base a ello, se considera una alteración, vicio o abuso. Para el caso venezolano, plantean las autoras que el tema de la opacidad es uno de los más mencionados en el debate político y en la conversación cotidiana de costos, destruye la competencia, desacredita a la autoridad y altera la paz de las naciones.

Por lo anterior expuesto, conviene analizar la opacidad ética como una ecuación donde por un lado se tiene el nivel de ocultar algo, y por el otro, los determinantes de dicho nivel como: la moral o ética de las partes involucradas; igualmente, el menoscabo de un bien institucional o grupal e incumplimiento de las actividades asignadas al funcionario público o cumplidas en forma relativizada.

Cabe destacar, que las acciones contra las prácticas corruptas van más allá de mejores políticas y leyes; requiere romper el equilibrio oculto, a través de una convicción y necesidad práctica de la ética; dimensión vital para el desempeño de las organizaciones del sector público.

1.4. Armonía y disonancias: una forma para enfrentar la complejidad de las variables del contexto

Etkin (2007) considera que los valores no sólo son cuestión de principios, sino también una forma para enfrentar la complejidad de las variables del contexto o las tensiones de la realidad interna de la organización. No se debe avanzar sobre los contenidos técnicos de la gestión directiva, sino pensar en los enfoques que permitan superar el ambiente de injusticia en las relaciones laborales y procesos productivos.

Asimismo, manifiesta que concibe la organización como unidad buscada en un ambiente de diversidad. Esta complejidad de capacidades o fuerzas debe ser contemplada con la intención de respetar la libertad de expresión, favorecer el diálogo y las críticas constructivas.

De tal modo, en la base organizacional, para Garza (2004) existen ciertas dualidades entre la razón de actuar en términos racionales o atender necesidades y motivaciones sociales de los individuos, relación que se plantea en un ambiente donde conviven múltiples intereses, razones, y fines personales de los grupos internos.

En virtud de ello, establecen que existen formas de pensar indeseables que profundizan la brecha entre el individuo y la organización, convergiendo distancias entre necesidades y satisfacciones. De tal manera, pueden provenir de situaciones no previstas, pero también de estrategias deliberadas.

En este mismo contexto, se pueden mencionar las tensiones o conflictos derivados de una estrategia eficiente, preocupados solo por la producción y postergando las legítimas aspiraciones del individuo y grupos de trabajo. Dado ello, no es lo mismo la dualidad propia de la diversidad de grupos que conviven en la organización que las relaciones conflictivas generadas de una gestión autoritaria.

1.5. Virtuoso y perverso: una trama de relaciones donde prevalecen los valores que se respetan y la voluntad del poder

Etkin (2007) define lo virtuoso como los valores que se respetan en función a mecanismos de justicia activos. Igualmente, plantea que lo perverso es una trama de relaciones donde prevalece la voluntad del poder y la impunidad de ciertos intereses minoritarios que conducen la organización.

Por su parte, Garza (2004) señala que la relación virtuoso/perverso no refiere una realidad excluyente, esta complejidad muestra la coexistencia entre áreas cercanas a principios o valores éticos, marcada por logros, pero también estableciendo dudas en las decisiones y relaciones tensas, por tanto, se constituye por el discurso de excelencia que se fundamenta en la plataforma ética de las instituciones, pero en la práctica sólo se acciona en discrepancia con lo formulado en la misma.

En este contexto, cuando se habla de lo perverso, se hace referencia a pautas de relación y modelos de pensar; representan la práctica de la inmoralidad y son la revelación de un orden destructivo. Lo perverso no es algo absoluto; no puede decirse de una misma conducta que en cualquier lugar será siempre ilegal, destructiva o egoísta. No obstante, es una ilustración que requiere ser contextualizada, en virtud de ello, no hay organizaciones que sean perversas en si mismas; lo invariable para cualquier situación es la relación circular y la existencia de requerimientos contradictorios.

La perversidad se trata de un modelo conceptual que exhibe los posibles puntos de ruptura en los comportamientos sociales, respecto del ideal de los principios morales y la transparencia en las relaciones. Las diferencias críticas en el proceso se producen entre el pensar-decir (hipocresía y mentira), entre el decir-hacer (falso discurso), entre el pensar-hacer (actos irracionales) o el decir cambiante (el doble discurso).

No obstante, los rasgos de identidad, la trama del poder, las pautas culturales de la organización son factores claves en la explicación de los procesos inícuos. Sin embargo, existen desviaciones que se califican como maliciosas, no por su contenido o sus consecuencias, sino por lo que significa aceptar su existencia y son aquellos actos inmorales que se apartan de los códigos de conducta, de las convicciones sociales y culturales acerca de lo bueno, justo y legítimo. Lo característico de lo malo en el plano de

las relaciones sociales consiste en una serie de conflictos que no pueden reducirse o adjudicarse a uno solo de los participantes o a sus intenciones.

En efecto, lo perverso surge exclusivamente en virtud de la naturaleza de la relación y los prejuicios se deben al carácter interpersonal o de mutuo condicionamiento de la realidad social. La perversidad entonces, es una forma emergente, es la consecuencia de una pauta interna o un modo de relación con elementos del contexto. En este sentido, según lo plantea Garza (2004), el carácter estructural de la infamia y su recurrencia deben ser evaluados desde la óptica de la misión institucional y la razón de ser de la institución.

Sin embargo, con respecto a esta dualidad entre lo perverso y lo virtuoso, Ferrer (2007) establece que no es deseable por varias razones: desestabiliza a la organización e impide el desarrollo humano, lo cual trae como consecuencia conflictos internos que perjudican el buen desempeño de la organización.

1.6. Incongruencias éticas: conjunto de contradicciones presentes en la comunicación entre los miembros de la organización

Según lo expuesto por Guédez (2008), las incongruencias éticas son definidas como el conjunto de contradicciones presentes en los miembros de la organización en relación con el pensar, decir y actuar. En este sentido, constituyen errores de naturaleza ética, caracterizados por las siguientes expresiones: ¡sólo por esta vez lo haré y nunca más!, ¡esto no lo sabe nadie y está bien disimulado y escondido!, ¡a la empresa no le conviene un escándalo!, ¡esto lo tenía que hacer, por eso no tendré problema con mi conciencia!, entre otros.

Por tal circunstancia, actúan con artimañas que pretenden engañar a los otros, pero siempre traicionan en el momento más inesperado, se asumen con una deliberada inconsciencia y luego conducen a un drástico desenlace.

Con base a lo anterior, Etkin (2007) plantea que este tipo de situación se genera en las organizaciones al establecer exigencias que no se relacionan con la naturaleza de las competencias de sus miembros. En efecto, hay normas que no se pueden transgredir, sin embargo, no se tiene el conocimiento necesario para promover las condiciones de una correcta aplicación, situación trasladada hacia las instituciones del sector público.

Según Martín (2004), los actores de la información y la comunicación aparecen frecuentemente cuando son referidas a la adecuación de sus acciones profesionales con la intención de competir como seres humanos, más allá del fin restringido de la técnica de cada acción.

En consecuencia, se puede establecer que cualquier persona que se encuentre ejerciendo en una organización necesita prepararse adecuadamente para proporcionar a la sociedad actuaciones objetivas, verdaderas, con ética y valores, además de obrar con el propósito principal de promover y defender los derechos e intereses derivados de la dignidad de la persona.

Asimismo, López (2002) indica que en la medida de la relevancia de la información y de los criterios con la que la persona valora a los demás, se garantiza la dignidad de todas las personas involucradas en los procesos de la información y comunicación.

Además, Agejas (2002) manifiesta que la ética es un doble carácter de ciencia y sabiduría práctica; capacita para pensar la convergencia entre la acción humana profesional, tomando en consideración las condiciones y factores reales, permite la razón de lo que hace a una acción humana y establecer cómo llevarla a la praxis.

Para Vásquez (1991), la ética de la información exige del emisor un deber personal: profesional (técnica y ética) especializada y formal, pues cabe agregar el voluntarismo y la improvisación; un deber social: transmitir una información objetiva y verdadera, tratando las posiciones unilaterales.

Asimismo, Seijo y Añez (2009) establecen que aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción, de forma transversal a las áreas que conforman una empresa, no sólo mejora la productividad, sino que vuelve los ambientes laborales más transparentes, además, eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de la organización. La comunicación productiva es, pues, el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías.

No obstante, la comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, te-

niendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

Es por ello que la dimensión social de la información, y en particular su manejo éticamente eficaz dentro de las organizaciones, debe responder a una responsabilidad congruente, basada en el procedimiento razonado a través del cual se toman decisiones, considerando el proceso de comunicación como un compromiso con el ejercicio diario que ejercen los miembros de las mismas y con valores éticos al momento de la difusión.

De allí que los miembros, hoy denominados trabajadores del conocimiento, deben ser capaces de asumir y difundir la información aplicando las tecnologías de información y comunicación con un sentido valioso de ética profesional y en especial con valores éticos en cada una de sus acciones.

Asimismo, Martin (2004) manifiesta que los principales problemas a los cuales cotidianamente se enfrentan quienes están en el campo de la información, tales como: respetar la veracidad de la misma; no violar la intimidad de las personas, ni el secreto profesional; evitar la calumnia y la difamación; corregir los errores; rechazar cualquier forma de discriminación, entre otros, representan dilemas éticos que forman parte del debate actual y, en buena medida, del cambio de paradigmas que se está operando en todos los saberes y las prácticas.

No obstante, los nuevos enfoques y el énfasis de la integridad, verdad y objetividad de toda forma de recolección de información y en la formación y responsabilidad de los profesionales han venido dando como resultado nuevas formas de acuerdos comunicativos entre los involucrados, por ello que, a su vez, han desembocado en nuevos códigos éticos.

En el mismo orden, Martin (2001) infiere que un código ético está indisolublemente asociado a un compromiso de autorregulación, nacido libre y voluntariamente de los propios involucrados, por ello, es una imposición externa política, económica e ideológica, deja de ser un código ético.

Blázquez, Devesa y Cano (2002) deducen que el abordaje ético de este conflicto implica el progresivo esfuerzo de inutilizar lo técnico para hacer notorias las instancias externas de poder (económico, político, ideológico) que lo determinan y que, utilizando el medio técnico, pueden crear la realidad a la medida de sus intereses, mediante el juego información y desinformación.

Según lo anteriormente expuesto, los dilemas éticos en contextos reales y concretos, comprenden la actuación de las personas que intervienen, día a día, en las organizaciones donde se manejan el liderazgo y la toma de decisiones.

De acuerdo con lo establecido por Bonete (1999), la prudencia prepara la correcta elección de las técnicas orientadas a los fines que se buscan, es un juicio maduro encaminado a la obtención del bien y la verdad; pero actuar con prudencia constituye la paranoia que significa prognosis, conocimiento anticipado, visión, lo cual es muy valioso para la previsión y a la discreción.

Es importante señalar que las situaciones conflictivas representan un dilema ético, entendiéndose por dilema la elección entre dos o más opciones contrapuestas entre sí, siendo todas ellas insuficientes para problemas que se aborden con efectos colaterales, para beneficio de las organizaciones.

Según Almansa (1999), en la vida cotidiana de las organizaciones, suele ser frecuente que los actores convivan con los dilemas éticos, ignorándolos, para evitar de ese modo la lucha interna que su reconocimiento plantea en la presunción de estar mal preparado. Precisamente, a fin de superar la actuación débil que significa el hecho de ignorar deliberadamente un dilema, están planteados programas de fortalecimiento ético para la toma de decisiones de los actores en las mismas, no obstante, la manifiesta ignorancia ante los elementos en juego en situaciones conflictivas, contribuirá a determinar el grado de responsabilidad de los involucrados. Por tanto, las organizaciones requieren generación de conocimiento, capaz de intervenir de manera eficaz en situaciones planteadas puntualmente, de manera que sirva de plataforma para la constitución de un saber institucional, integrador de todas las dimensiones de la vida.

En este sentido, Arago (1999) plantea algunos principios en cuanto a la comunicación e información, entre los cuales menciona los siguientes:

- Derecho a la información: el ser humano, en cuanto ser social, tiene derecho a estar informado, pues lo exige su dignidad de persona y el bien común.
- Derecho a que se respete la vida privada, la cual no puede ser utilizada para discriminarlo o hacerle objeto de cualquier tipo de presión u hostigamiento.

- Principio de informar con objetividad y veracidad: es necesario proporcionar la información en la medida justa y conveniente, válida para todos los agentes.
- Principio de evitar medios ilícitos para obtener algún tipo de información.
- Principio de guardar secretos en determinados casos, cuando una información (médica, jurídica, económica y religiosa) puede dañar a una persona.

Cabe destacar, los principios que orientan los procesos centrados en la producción, procesamiento, difusión, transmisión y manejo de la información, además, de la comunicación, aspectos básicos en la apropiación social de la tecnología, determinan que ésta debe ser siempre verdadera y fundada en criterios de objetividad, al mismo tiempo honesta, conveniente y respetuosa.

Sin embargo, los deberes y derechos acordados comunicativamente son requeridos para la obtención de la información necesaria de una forma correcta. De manera que, no se debe olvidar que la transparencia en la apropiación social de la tecnología es signo de una institución éticamente responsable, mientras que la opacidad es una puerta a situaciones de inequidad e injusticia.

En esta misma perspectiva, Ferrer (2004) infiere que cuando se habla de las TICs, la organización tiene que tener presente la acción razón-libertad; está inmersa una responsabilidad inherente a su acción, frente a los grupos de interés interno (junta directiva, empleados) y externos (clientes, proveedores, competidores, estado y comunidades), al orientar la creación, adquisición, implantación, difusión y mantenimiento de tecnologías de información que ayuden, de manera responsable, a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, manifiesta que las TICs, por mucho tiempo, han sido vistas como herramientas esenciales para alcanzar mejoras en la productividad. Bajo ese enfoque utilitarista, se ha pretendido incrementar la productividad, mejorando los procesos a través de la automatización.

Como consecuencia, en el entorno de la organización se ha dado una percepción no deseable, que genera en ocasiones presión a los sistemas de información y crisis en la productividad de los mismos; extendiendo la idea, por parte de gerencia, que existen soluciones mágicas a problemas de orden técnico y organizativo.

En este contexto de creciente protagonismo de las TICs, surge la ética como elemento crucial y los valores anidados a nuevas formas de relación, particularmente, en la generación y configuración del trabajador del conocimiento.

Consideraciones finales

En la sociedad existe un conjunto de normas, valores y principios de justicia que están en la conciencia social, no por un pacto sino por algo presente dentro de cada uno y del corazón social.

Una de las dificultades con las que se enfrenta el mundo empresarial es cómo compaginar la teoría con la práctica. Si asociamos la ética a estos conceptos la dificultad es mucho mayor. Éste es, sin duda, uno de los grandes retos planteados: cómo equilibrar la teoría ética con la práctica empresarial ética. El motivo es porque se desea ser coherentes y consecuente entre lo que se piensa y se hace. De hecho, se quiere llevar a la práctica los principios éticos para que estén presentes en el trabajo. Para ello, los individuos se enfrentan con cuatro conceptos fundamentales: liderazgo, dirección, ética y persona. Estos cuatro conceptos planteados por separado convergen en uno sólo: persona, quien puede reunir en sí misma los otros tres. Por ello, el ideal al cual se aspira sería encontrarse en la realidad con directivos que ejerzan un liderazgo basado en la ética.

Es por ello, que las tensiones en las organizaciones, se caracterizan en función a las contradicciones entre armonías y disonancias, lo virtuoso y perverso, además de actos de opacidad e incongruencias éticas, los cuales sobrellevan a la manifestación de los conflictos entre los individuos dentro de las mismas.

Para finalizar, la conducta ética no es ajustada al compromiso que se ocupa una forma de vida, es una manera de relacionarse con las cosas y las personas. Es por ello, que se trata de comportarse de tal forma que los espacios, cargos, organizaciones se vean impregnados por funciones éticas honradas, fundamentadas en lo frecuente y no la excepción. Asimismo, lo más trascendental, que no se hallen excusas, evasivas o argumentos para exteriorizar acciones que a todas luces no son éticas pero que se utilizan para cubrir intereses, ambiciones sórdidas y personales.

Referencias bibliográficas

- AGEJAS, J. (2002). Ética. Realización Personal y Desarrollo Social. En: AGEJAS, J. y SERRANO, F. (Eds). **Ética de la Comunicación e Información**. Barcelona: Ariel.
- ARAGO, J. (1999). **Ética de la Información**. México: Universidad Iberoamericana.
- ARBOLEYA, G. y LÓPEZ, A. (2000). **La Administración que deja ver el fondo**. Manual de Administración para organizaciones sociales. Editorial Granica.
- ALMANSA, F. (1999). **Reflexiones Éticas y Cooperación para el Desarrollo**. Barcelona: Intermon.
- BENNIS, W. (2000). **Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo**. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- BLÁZQUEZ, F., DEVESA, A. y CANO, M. (2002). **Diccionario de términos éticos**. España: Editorial Verbo Divino.
- BONETE, E. (1999), **Ética de la comunicación audiovisual**. Madrid: Editorial Tecnos.
- CLEMENZA, K. y FERRER, J. (2004). **Transformación universitaria bajo la óptica de la autoevaluación. Caso La Universidad del Zulia (2004)**. Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal. Documento en línea: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=2555100_c/15-04-2010: 4:00 pm
- CORTINA, A. (1998). **Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad**. Madrid: Editorial Taurus/Pensamiento.
- CORTINA, A. (2003). **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura Empresarial**. Madrid: Editorial Trotta.
- ETKIN, J. (1993). **La doble moral en las organizaciones**. España: Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A.
- ETKIN, J. (2007). **Capital Social y Valores. El deber ser, el poder hacer y la voluntad creativa**. México: Ediciones Granica.
- FERRER, J. (2004). Tecnologías de la Información y Responsabilidad Ética. **Revista Venezolana de Información Tecnología y Conocimiento**. Año 1. No. 1. Enero – Abril. Maracaibo, Venezuela.
- FERRER, J. (2007). **Políticas de descentralización del Estado y su incidencia en la investigación universitaria: caso Universidad del Zulia**. Ponencia: **Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. IV Simposio 1999. México**.
- GARZA, J. (2004). **Valores para el ejercicio profesional**. Guías Didácticas. México: Editorial Mc Graw Hill.

- GUÉDEZ, V. (2008). **Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial.** Venezuela: Editorial Planeta.
- JÁUREGUI, R. (2007). **La Responsabilidad social de las empresas: miradas desde la izquierda.** Partido Socialista Obrero Español. Secretaría Federal de Política Económica y Empleo. Madrid: Editor Fundación Jaime Vera.
- LÓPEZ, M. (2002). Desinformación e Información falsa. En: AGEJAS, J. y SERRANO F. (Eds). **Ética de la Comunicación e Información.** Barcelona: Editorial Ariel.
- MARTIN, V. (2001). **Historia, comunicación y política en América Latina.** Maracaibo: Editorial Sinamaica.
- MARTIN, V. (2004). Dilemas éticos de la Comunicación y la Información. **Revista Venezolana de Información Tecnología y Conocimiento.** Año 1. No. 1. Enero – Abril. Maracaibo, Venezuela.
- MATTIO, A (2005). **El Estado y la ciudadanía ante una gestión ética y transparente.** X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18-21 Oct.
- SEIJO, C. (2006). **Bases Éticas de la Comunicación en Empresas de Servicio Público.** Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Tesis Doctoral, Doctorado en Ciencias Gerenciales, URBE. Maracaibo-Estado Zulia.
- SEIJO, C. y AÑEZ, N. (2009). La ética y la comunicación: el eslabón fundamental en las organizaciones de servicio público. **CICAG. Centro de Investigación de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.** Volumen 6 Edición No. 1. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- VÁSQUEZ, F. (1991). **Ética y Deontología de la Información.** Madrid: Editorial Paraninfo.



Factores relacionantes del compromiso organizacional en empresas mixtas del sector petrolero

Lenin Torres*
Joscellym Díaz**
Jambel García***

Resumen

La presente artículo muestra los resultados de una investigación cuyo objetivo se centró en analizar los factores relacionantes del compromiso organizacional en las empresas mixtas del sector petrolero de la Cañada de Urdaneta del estado Zulia. Se basa en los fundamentos teóricos de: Robbins (2004), Alles (2007), Chiavenato (2007), Kinicky y Kreitner (2005), entre otros. La metodología fue descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional de campo. Los resultados indicaron que de una forma medianamente inadecuada, los trabajadores y directivos se consideraban provechosos dentro de sus equipos de trabajo, escasamente se sentían satisfechos de su labor y les gustaba proponer alternativas para la toma de decisiones; por ello se concluye que existen notables limitaciones en relación con la identificación de los factores antes mencionados, lo cual representa una desventaja para ese tipo de empresas.

Palabras clave: Factores relacionantes, compromiso organizacional, empresas mixtas.

* Doctorando en Ciencias Sociales, mención Gerencia. Magíster Scientiarum en Organización y Sistemas, mención Gestión Administrativa. Candidato a Magister en Orientación de la Conducta. Especialista en Seguridad, Higiene y Ambiente. Especialista en Desarrollo de Múltiples Competencias en Psiconeurolingüística. Practitioner en PNL. Administrador. Correos electrónicos: Itorresvenezuela@hotmail.com

** Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas. Correos electrónicos: joscellym@hotmail.com, joscellym@gmail.com

*** Especialista en Relaciones Industriales y Comerciales. Técnico Superior en Publicidad y Mercadeo. Correo electrónico: jambelgarcia@gmail.com.

Relational Factors of Organizational Commitment in Mixed Companies of the Oil Sector

Abstract

This article shows the results of research whose objective centered on analyzing relational factors of organizational commitment in mixed companies of the oil sector in Cañada de Urdaneta, State of Zulia. It is based on the theoretical foundations of Robbins (2004), Alles (2007), Chiavenato (2007) and Kinicky and Kreitner (2005), among others. Methodology was descriptive, using a non-experimental, trans-sectional field design. Results indicated that, in a moderately inadequate way, workers and directors considered themselves helpful in their work teams; they hardly felt satisfied with their work and liked to propose alternatives for decision making. Due to this, conclusions were that notable limitations exist in relation to identifying the previously mentioned factors, representing a disadvantage for this type of business.

Key words: Relational factors, organizational commitment, mixed companies.

Introducción

El compromiso organizacional es un tema que en la actualidad ha cobrado gran importancia en las empresas, pues se considera fundamental que los empleados tengan una clara identificación con sus responsabilidades en su entorno laboral, es decir; que quieran a su empresa y hagan bien su trabajo. Por ello, es importante entender la naturaleza, el desarrollo y las implicaciones del compromiso de los empleados.

En ese sentido, el compromiso organizacional significa asociación de intereses, sinergia de esfuerzos, pero a su vez representa distribución equitativa, ganancias y responsabilidades, siendo de esta forma un nexo que une el trabajo y el individuo con la organización en donde se suman sus potencialidades para colaborar a alcanzar metas planteadas por la empresa.

Cabe destacar la importancia del recurso humano en la organización, por representar un elemento vital en el proceso productivo, dado que es el único factor preparado para perfeccionar métodos y diseños para la generación de innovaciones tecnológicas en diferentes áreas internas de la empresa.

De igual forma, el compromiso organizacional podría generar consecuencias tanto prósperas como desfavorables para algunas compañías, específicamente sobre el comportamiento del personal ante las labores. Asumiendo como favorables el sentido de permanencia, mejoramiento y desempeño del empleado al consolidar los nexos con la empresa, mientras que en el lado negativo, podría manifestarse que un compromiso elevado puede significar inflexibilidad de los miembros respecto a transformaciones en la empresa, así como el rechazo a innovaciones y, por ende, deterioro en la adaptabilidad o resistencia al cambio, lo cual conllevaría a que las organizaciones no perdurasen dentro del mercado globalizado.

Asimismo, el compromiso organizacional como factor es capaz de incidir directamente sobre el comportamiento laboral, definiéndolo como el grado que tiene un individuo para realizar su trabajo en relación con los estándares establecidos por la empresa, siendo su resultado de conducta frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas, actividades, dependiendo de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Es importante subrayar que las situaciones antes expuestas deben ser asumidas en cualquier organización, sin importar el rubro al cual se dediquen, al considerar que todos en general toman en cuenta al recurso humano para poder desarrollar sus procesos, en la búsqueda de la obtención de resultados en cuanto a los bienes como los servicios ofrecidos.

Por esta razón, cualquier empresa, en este caso las empresas mixtas petroleras venezolanas plantean entre sus miembros la visión, misión y objetivos como valores que comprometen a todos para alcanzar las metas deseadas, tanto en los aspectos administrativos, corporativos y académicos. De forma tal que las compañías petroleras mixtas venezolanas son entes con la particularidad de producir el mayor producto interno bruto de la nación, producto del petróleo y sus derivados; debido a esta cualidad organizacional, este tipo de empresas no escapa a esta realidad y debe proporcionar un óptimo desempeño por parte de su recurso humano, donde un bajo nivel de compromiso hacia la entidad, pudiera traer como consecuencia un comportamiento laboral deficitario, desmejorando la calidad del servicio prestado a los usuarios, al igual que contribuiría con los niveles de productividad que demandan los mercados.

En virtud de lo antes expuesto, el estudio que se presenta se orienta al análisis de los factores relacionantes del compromiso organizacional, tales como: la identificación, el deseo de involucramiento y el sentido de pertenencia en las empresas mixtas del sector petrolero de la Cañada de Urdaneta del estado Zulia. En consonancia con lo planteado, el presente artículo se fundamenta en las teorías referidas al compromiso organizacional y sus aspectos teóricos conceptuales y los factores que generan compromiso en las organizaciones; además, expone los resultados de la investigación de campo aplicada, mediante una metodología descriptiva que conlleva al análisis de la variable en estudio, para posteriormente mostrar las conclusiones y a partir de ellas formular una serie de recomendaciones para propiciar los factores antes mencionados en el sector empresarial.

1. Fundamentación teórica

1.1. El compromiso organizacional y sus aspectos teóricos conceptuales

El compromiso organizacional es uno de los conceptos en los que es más difícil alcanzar una definición unánime. Probablemente, su conceptualización más popular es referida en los siguientes términos: “fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización” (Mowday, en Lagomarsino, 2003, p.79). Sin embargo, constituye una variable fundamental que vincula estrechamente al trabajador con la empresa, al permitirle tener una visión positiva de la misma; relación que permanece en el tiempo.

Para ello, Davis y Newstrom (2003) definen el compromiso organizacional como el grado de identificación que posee un empleado con su compañía, así como el deseo de seguir participando activamente en ella, e incluso lo cataloga como lealtad del empleado. El empleado a través del compromiso consolida los valores con la empresa y asume los retos de la organización, a fin de lograr la excelencia de su labor.

En otro orden de ideas, Robbins (2004) conceptualiza el compromiso organizacional como un proceso psicológico donde un empleado se identifica con las metas de una organización y quiere seguir formando parte de ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente, además dirigiendo esfuerzos en beneficio de la compañía; teniendo claro el coste que implicaría de-

jar la empresa, estimulando así el deseo de permanencia dentro de la misma. Igualmente, Daft (2004) menciona que dicho compromiso ubica a la persona como recurso humano, de allí que se hacen relevantes los aportes de la psicología organizacional, tomando en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias; dentro del cual están involucradas la actitud y percepción conduciendo a una actuación muy particular en el grupo de trabajo.

Por ello, el autor antes mencionado asume el compromiso organizacional como la lealtad y decidida participación del individuo en la empresa; un empleado con esta mentalidad tenderá a decir nosotros al referirse a su compañía y procurará el éxito colectivo. El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso, al obligar a las compañías a competir para atraer y/o conservar candidatos idóneos.

De igual manera, Hellrriegel y Slocum (2004) opinan que el compromiso consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por tener el apoyo, aceptación de las metas, valores de la empresa y la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la compañía.

Por otra parte, es importante mencionar que el compromiso organizacional va más allá de la lealtad, llega a la contribución activa en el logro de las metas de la empresa. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización, no sólo al trabajo; al considerar que por lo general el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

De la misma forma, los autores antes citados opinan que la creencia y aceptación de las metas como los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a ella, son características importantes para lograr las metas, así como también, las experiencias de trabajo iniciales que corresponden a las expectativas.

Ante la situación planteada, Kinicky y Kreitner (2005) lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con una compañía y se compromete con los objetivos de la empresa. En este sentido, entre los niveles y perspectivas psicológicas asociadas con el compromiso organizacional, pueden mencionarse: a) la identificación con los objetivos, valores de la empresa, b) el deseo de contribuir para que la compañía alcance sus metas y objetivos,

d) el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega del individuo.

En este sentido, el actual reto es la dirección y gestión de los recursos humanos, que radica en crear herramientas útiles, para así obtener ventajas sostenibles o duraderas en el tiempo, siendo esto uno de los mecanismos para analizar e identificar los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo.

Igualmente; si se consigue que los empleados de las empresas mixtas del sector petrolero estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades que permanezcan en la misma. De esta manera, los altos niveles de compromiso posibilitan que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. De allí, se hace referencia, al compromiso del individuo con la organización, de modo que, se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma.

1.2. Factores que generan compromiso en las organizaciones

La relación entre el empleado y la organización propicia un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella y favorece una relación positiva en la motivación individual, según lo planteado por Davis y Newstrom (2003), lo cual se considera un buen indicador para evitar la rotación del personal.

Por otra parte, el empleado tiende a experimentar un grado de lealtad relacionado con la identificación que presenta con la compañía y sus deseos de seguir participando en ella. Los autores antes citados expresan que bajo el modelo del compromiso organizacional, se logra la identificación y el deseo de involucramiento con el sentido de pertenencia para así mejorar los procesos administrativos y cumplir los objetivos planteados en las empresas.

Cabe destacar que estos factores del compromiso organizacional se dan en el ámbito empresarial y según Kinicky y Kreitner (2005) se asumen cuando las personas conforman una empresa; con ello nace una lealtad, misión, visión, valores y objetivos, por los cuales se coordinan las acciones dentro de la compañía con carácter operativo, administrativo, académico, sin obviar la parte humana, motivación, comunicación, liderazgo, así como las rela-

ciones interpersonales mediante las cuales se movilizan los procesos; por tanto, en la medida en que los empleados se sientan comprometidos se lograrán los objetivos de la institución.

Es de hacer notar, que en las empresas mixtas del sector petrolero, estos factores del compromiso organizacional en cuanto a la identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia, aunque se pretendan lograr en todos los trabajadores y personal directivo, no se alcanza el manejo satisfactorio porque se trabaja por horas, también se deben a otras instituciones y por esto, es más difícil contar con todos para poder realizar las acciones tanto administrativa como académicas, por lo cual, puede afectarse el comportamiento laboral en las universidades.

A continuación se exponen los principales factores que generan compromiso en las organizaciones:

a) Identificación: Corresponde al primer factor del compromiso organizacional, definido por Robbins (2004) como la implicación psicológica, emocional y conceptual de las personas que involucra la aceptación de los valores con los objetivos empresariales, logrando con ello la obtención de las metas establecidas por la empresa para compartir la responsabilidad y generar mejores resultados en las labores, mediante el cambio o la adhesión a metas personales estimuladoras de un mejor desempeño. A juicio de los investigadores debe existir un compromiso con la entidad, donde se logre la identificación plena con todos los objetivos, compartiendo la responsabilidad que implica llevar a cabo el éxito de la organización y de todos los involucrados.

Según Robbins (2004), entre los elementos básicos que componen esta dimensión se encuentran la aceptación de los objetivos y los valores organizacionales, lo cual implica la capacidad del individuo de comprender o asumir los lineamientos, propósitos y valores de la empresa, dirigiendo esfuerzos en pro de ellos, promoviendo la alineación de éstos a sus metas personales, estimulando así un mejor desempeño de la labor realizada dentro de la compañía. En este sentido, para que exista un buen desenvolvimiento dentro de la entidad sus integrantes deben asumir todos sus roles para lograr la calidad total dentro de ésta.

De igual forma, Robbins (2004) define la comprensión y adherencia de la misión y visión en la organización, como otro elemento de la identificación, siendo un término enfocado al propio conocimiento del significado de empresa, lo que se espera de ésta a futuro, apegándose a estos parámetros, desempeñando una la-

bor óptima dirigida al cumplimiento de sus objetivos. Por su parte, cada integrante debe estar identificado, comprometiéndose con la labor realizada para así alcanzar los objetivos de la organización.

A juicio de los investigadores, es conveniente resaltar que con la identificación del empleado cumplirá mejor su labor, mediante la explotación de su talento, pues no se observa presión por parte de éste para realizar las tareas asignadas, sino que asume sus responsabilidades, los objetivos y metas de la organización, porque se siente parte de la compañía, además existe una comunicación efectiva entre líderes y supervisores, al poseer un conocimiento adecuado de las labores a realizar.

b) Deseo de involucramiento: La mayoría de las personas involucradas se manifiestan permanentemente sobre la necesidad de un cambio, de una reestructuración de los procesos, de paradigmas; son tan vehementes en su disertación que motivan mucho a otros, resultando algunos elegidos como representantes o líderes del grupo. Ante tal euforia se creería que con tanto deseo de cambiar, se podría contar con cantidad de personas para trabajar en el mejoramiento de esos procesos; no obstante, la verdad es que no es así, son siempre los mismos, los que trabajan de forma consecutiva, callada sin recibir halago o con el propósito de figurar.

Para Alles (2007) el involucramiento de los empleados se relaciona con el desarrollo de las tareas de cada colaborador e incremento de su participación, teniendo como aspecto fundamental su intervención en las decisiones, hechos, estructura, lugar y momento donde las cosas suceden, logrando así ampliar el involucramiento de los empleados.

En todos estos casos, según la autora antes citada, se produce una mayor comunicación o participación de los objetivos de la organización; una forma de hacerlo de manera eficaz es a través de la metodología de fijación de metas y objetivos para su adecuado seguimiento. De esta manera, el involucramiento en el trabajo, es definido como: “es el grado en que los empleados se sumergen en sus tareas, invirtiendo tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia” (p. 303).

De igual manera, según Robbins (2004), el involucramiento del empleado con su empresa constituye la segunda fase del proceso de compromiso organizacional, el cual requiere la participación activa del empleado en lo referido a la toma de decisiones importantes dentro de la institución, por cuanto el sentido de obli-

gación o lealtad del empleado ejecutado con mayor esfuerzo se traslada como un beneficio para la compañía.

De este modo, el autor antes citado define los elementos que integran esta dimensión como: a) dirigir esfuerzos en beneficio de la organización: conjunto de estrategias y actividades del empleado implementadas en pro del fortalecimiento de la empresa, en cuanto a producción, calidad de servicios, imagen, entre otros, b) participación activa: característica del empleado que lo faculta para auto dirigirse, tomar decisiones de forma autónoma en beneficio de la organización donde labora; c) sentido de obligación y lealtad: característica propia del empleado relacionada íntimamente a su escala de valores personales, donde se crea un nexo estrecho con la entidad empleadora, aceptándola tal y cuál es.

Significa entonces que, considerando sus principales conductas, existen factores o variables que influyen en el desarrollo de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa; es este sentido si se mantiene un sujeto leal a una empresa en particular, genera el compromiso organizacional, prediciendo con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

El involucramiento de los empleados, según Evans y Lindsay (2008) es cualquier actividad en la cual los contratados participen en decisiones relacionadas con el trabajo o tareas de mejoramiento, con el objetivo de aprovechar la energía creativa de todos y así aumentar su motivación, ofreciendo un medio poderoso para satisfacer las necesidades individuales del más alto orden de autorrealización; por tanto, el involucramiento de los empleados debe empezar con un compromiso personal hacia la calidad y excelencia.

c) Sentido de pertenencia: La mayoría de las empresas se encuentran preocupadas por lograr el compromiso de sus empleados, que valoren el hecho de pertenecer a la organización donde trabajan; crear conciencia, que se sientan orgullosos de lo que hacen; por ello, Kinicky y Kreitner (2005) exponen la importancia de motivar, incentivar y crear el sentido de pertenencia en la colectividad empresarial. Muchos empleados desean participar en las decisiones, con el fin de contribuir con sus ideas o talentos para lograr el éxito deseado, por tanto, la organización debe ofrecer oportunidades de involucramiento a fin de responder satisfactoriamente al individuo.

En ese contexto, Robbins (2004) define el término sentido de pertinencia como un proceso actitudinal, y a su vez, se descompone en los siguientes indicadores: deseo de permanencia; fuerte

sentimiento del empleado que conlleva a descartar la posibilidad de separarse de la organización; mejorando cada día su trabajo con la finalidad de ser parte de la misma.

En ese mismo orden de ideas, el empleado debe estar claro de lo que implicaría dejar la entidad: conocimiento preciso de las consecuencias que provocaría alejarse de ella, tanto desde el punto de vista material como de desarrollo profesional y personal. Esto, a su vez, conceptualiza que miembros de la compañía establecen nexos con la cultura, valores o estructuras organizacionales, asumiéndolos como propios, al tiempo que se crea una relación de interacción psicológica entre las necesidades individuales y organizacionales.

En efecto, los valores son factores clave que influyen en el comportamiento laboral, ligados también con las creencias. Para Dubrin (2003, p.50), un valor se refiere a la “importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción”. La gente no nace con un conjunto particular de valores, éstos se aprenden en el proceso del crecimiento, de la imitación de patrones que pueden ser los padres, maestros, jefes, líderes, amigos, hermanos e incluso imagen pública; al identificarse con una persona en particular, existe una alta probabilidad de desarrollar algunas de sus características más importantes.

En este contexto, Chiavenato (2007) se refiere al asunto básico en el sentido de pertenencia, como el aspecto donde las organizaciones tratan a las personas como socios y no como simples recursos de empresas; de esta forma, el empleado internalizará el sentido del coste que significaría dejar a la compañía, por sentirse importante dentro de ella y considerarse pieza clave para el buen funcionamiento, gracias a su desempeño óptimo. Por tanto, el pertenecer a la entidad es un elemento importante o valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos empresariales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes, conductas de los miembros, en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen, logrando así que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa de tal manera que la satisfacción del empleado vaya más allá del cumplir con sus tareas diarias.

En relación con lo anterior, no se puede dejar de lado el postulado teórico de Alles (2007, p. 302), quien opina que la mayoría de las organizaciones se encuentran preocupadas por el objetivo de conducción, lograr el compromiso de sus empleados y que ellos valoren pertenecer a la organización para la cual trabajan, es decir, “crear una conciencia, la de pertenecer con orgullo a la institución, en general esperan contar con un personal comprometido y motivado; logrando que muchos empleados deseen participar en las decisiones, a fin de contribuir con éxito de la empresa, mediante sus ideas o talentos.

2. Metodología

El diseño de este estudio se considera como no experimental, de carácter transversal y descriptivo, pues los datos se recolectaron en un momento único, a una única variable, es decir, factores del compromiso organizacional en las empresas mixtas: Petrowuayu, Petroperijá y Petroboscán del sector petrolero de la Cañada de Urdaneta del Estado Zulia. Es no experimental, en virtud de que no se buscó la manipulación deliberada de la variable gestión administrativa, asimismo, la investigación se clasifica como carácter transversal, porque estudia solo un componente de la realidad; en tal sentido, se recogió la información necesaria.

Es una investigación de campo, porque se realizó la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En este sentido, Nava (2004) establece que la investigación de campo encuentra sus datos en la realidad misma, es por eso que también se conoce como empírica, el campo es concebido como la naturaleza misma, la sociedad y el hombre.

En este sentido, la población objeto del estudio estuvo representada por dos grupos: el primero de treinta (30) directivos (superintendentes y gerentes) de primera línea de las empresas mixtas del sector petrolero, donde se aplicó un censo poblacional, mientras que el segundo quedó conformado por sesenta y seis (66) trabajadores de dichas empresas.

Para medir la variable objeto de estudio, se utilizó la técnica de la encuesta; se aplicó un instrumento tipo cuestionario, el cual fue validado por cinco expertos en la materia, posteriormente se le aplicó el método de Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad, la cual arrojó un puntaje de $r_{tt} = 0.97$, datos que indicaron

que dicho cuestionario tenía un alto nivel de confiabilidad para ser aplicado y obtener la información necesaria, a fin de proceder al análisis de los datos donde se utilizó la estadística descriptiva, basado en la construcción de un baremo, en el cual el rango obtenido determinó que los factores relacionantes del compromiso organizacional eran inadecuados, si el valor alcanzado era entre 0.25 – 43.75%, asimismo, para la categoría “medianamente inadecuado” este era de 44% - 62.75%, mientras que en lo respectivo a “medianamente adecuado” era entre 63% - 81.75%, a diferencia del “altamente adecuado”, cuyo puntaje se ubicaba entre 82%-100% (ver a continuación Cuadro 1).

Cuadro 1
Baremo para la medición de la variable factores relacionantes del compromiso organizacional

Rango	Categoría de análisis	Consideración
$3.28 \geq X \leq 4.00$	Totalmente de acuerdo	Altamente adecuado los factores relacionantes del compromiso organizacional. 82% -100%
$2.52 \geq X < 3.27$	Medianamente de acuerdo	Medianamente adecuado los factores relacionantes del compromiso organizacional. 63% - 81.75%
$1.76 \geq X < 2.51$	Medianamente en desacuerdo	Medianamente inadecuado los factores relacionantes del compromiso organizacional. 44% - 62.75%
$1.00 \geq X < 1.75$	Totalmente en desacuerdo	Bajamente inadecuado los factores relacionantes del compromiso organizacional. 0.25 – 43.75%

Fuente: Torres, Díaz y García (2010).

3. Análisis de los resultados

El análisis se presenta mediante la interpretación de las respuestas obtenidas a través del cuestionario aplicado al personal gerencial y administrativo de las organizaciones objeto de la investigación. De igual forma, se pronuncia la opinión de los investigadores en base a la fundamentación y sustentación de las teorías revisadas, con el objetivo de suministrar la información que

conlleve a evaluar la variable: factores relacionantes del compromiso organizacional.

Como se puede observar en los datos contentivos de la Tabla 1, relacionados con la variable factores relacionantes del compromiso organizacional, reflejan como el 40.35% del personal directivo y trabajadores de las empresas mixtas del sector petrolero de la Cañada de Urdaneta del estado Zulia, manifestaron que estaban “medianamente en desacuerdo” con la identificación, el deseo de involucramiento y el sentido de pertenencia como factores del compromiso, lo cual se considera como una desventaja para ese tipo de empresas, puesto que dichos elementos, forman parte esencial para los grandes retos actuales de la dirección y gestión, al ser útiles para el logro de los objetivos organizacionales, además de obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Tabla general de la variable: Factores del compromiso

Dimensión	Totalmente de acuerdo		Mediana-mente de acuerdo		Mediana-mente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	Direc %	Trab %	Direc %	Trab %	Direc %	Trab %	Direc %	Trab %
Identificación	11.9	12.3	4.7	7.6	45.3	33.3	38.1	46.8
Deseo de involucramiento	21.4	20.4	2.5	7.1	42.8	40.3	33.3	32.2
Sentido de pertenencia	21.5	19.4	-	11.1	38.1	42.1	40.4	27.4
Promedio	18.3	17.4	2.4	8.6	42.1	38.6	37.3	35.5
Porcentaje por estrato%	17.9		5.5		40.35		36.4	
Promedio por dimensión	2.3							
Consideración	Medianamente inadecuados los factores relacionantes del compromiso organizacional.							

Fuente: Torres, Díaz y García (2010).

En ese respecto, es importante destacar que, sumado a lo anterior, otro grupo de 36.4% respondió estar “totalmente en desacuerdo”, a diferencia de un grupo de 17.9%, que señaló estar “totalmente de acuerdo” y 5,5% expresó estar “medianamente de acuerdo” con las planteamientos realizados.

En ese orden de ideas, es importante manifestar que el promedio de la dimensión factores del compromiso, tuvo una media aritmética de 2.3, puntuación que lo ubica en el rango de $1.76 \geq X$

< 2.51, el cual permite señalar que la identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia, se identificaban en el personal directivo y trabajadores que conformaron la población objeto del estudio, de una forma medianamente inadecuada, es decir, que se consideran entre un 44% - 62.75%.

En este contexto, es importante mencionar que para la identificación, la categoría que obtuvo mayor puntuación fue “medianamente inadecuado” con 45.3% para los directivos, a diferencia de los trabajadores con un porcentaje de respuestas equivalente a 46.6% en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Los datos antes expuesto, divergen de lo expuesto por Robbins (2004), como la implicación psicológica, emocional, conceptual de las personas que envuelve la aceptación de los valores y objetivos organizacionales, logrando con ello la obtención de las metas establecidas por la empresa para compartir la responsabilidad, generando con ello mejores resultados en labores mediante el cambio o la adhesión a metas personales estimuladoras de un buen desempeño.

Del mismo modo, con respecto al indicador involucramiento, directores y trabajadores, objeto de la investigación, respondieron 42.8% en comparación con un 40.3% en la categoría de “medianamente en desacuerdo”, de forma respectiva, datos que van en contraposición de lo expuesto por Alles (2007), quien menciona que el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador, el incremento de su participación, teniendo un aspecto fundamental, hacer participar a las personas en las decisiones, en hechos, en su estructura, lugar, momento donde las cosas suceden, logrando así incrementar la participación de los empleados.

Por otra parte, es importante destacar, que el indicador sentido de pertenencia, se puede observar cómo un 40.4% de los directivos respondió en la categoría de totalmente en desacuerdo, a diferencia de los trabajadores quienes señalaron sus respuestas en la de medianamente en desacuerdo con un 42.1%, ya que contraponen el planteamiento de Kinicky y Kreitner (2005), quienes exponen la importancia de crear, motivar e incentivar el sentido de pertenencia.

En relación a estos datos expuestos se puede concluir que los resultados obtenidos en cuanto a indicadores de identificación, involucramiento y sentido de pertenencia, conforman la dimensión “factores del compromiso”, puesto en contraposición a lo señalado por Davis y Newstrom (2003), quienes en sus distintos

trabajos de investigación sustentan o establecen que la relación que se da entre el empleado con la organización, propicia un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella, a la vez favorece una correlación positiva en la motivación individual, además de una afinidad negativa con el deseo de abandonar la empresa, por tanto, se le considera como un buen indicador para evitar la rotación del personal.

Conclusiones

Finalizado el proceso de recolección de la información y desarrollado el análisis pertinente en concordancia con el objetivo propuesto en la investigación, se procedió a emitir las conclusiones siguientes, las cuales dan respuestas a la interrogante formulada:

El personal directivo en conjunto con trabajadores de las empresas mixtas del sector petrolero, ubicados en la Cañada de Urdaneta del estado Zulia, como lo son: Petrowuayu, Petroperija y Petroboscan, manifestó estar medianamente en desacuerdo en identificar los factores relacionantes del compromiso organizacional, tales como: identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia.

Lo anteriormente expuesto, se basa en los hallazgos obtenidos, mediante los cuales se evidenció que en relación con la dimensión identificación, los objetivos de logro personal no van de la mano con los establecidos en la visión de la empresa, por considerarse medianamente inadecuados. Además, los trabajadores se consideraban como un miembro más para la empresa y sus responsabilidades eran compartidas con los otros integrantes de una forma también medianamente inadecuada para lograr el éxito de ésta.

De igual manera, en el personal directivo y trabajadores de las empresas mixtas estudiadas, en cuanto al deseo de involucramiento resaltaron no ser autónomos para tomar decisiones en su puesto de trabajo, lo cual pudiera evitar la promoción de sus esfuerzos en pro del éxito de la empresa.

Igualmente, en cuanto al sentido de pertenencia, los encuestados expresaron que escasamente se sentían satisfechos de lo que ellos hacían en la empresa y les gustaba proponer alternativas para la toma de decisiones, a fin de contribuir con sus ideas en el éxito a ser alcanzado por la empresa.

Recomendaciones

A objeto de propiciar los factores relacionantes del compromiso organizacional, a continuación se presentan algunas sugerencias:

- Llevar a cabo programas de intervención organizacional con el fin de estimular y profundizar la identificación del empleado con los objetivos y valores organizacionales, estimulando de esta forma el compromiso de éstos con la visión y misión de las instituciones de manera que vean y acepten la misma como parte importante de sus vidas.
- Fortalecer los comportamientos y sentimientos de los trabajadores mediante programas de formación, específicamente los relacionados con el manejo de las emociones y la asertividad, para que los mismos puedan asumir un compromiso en cuanto a los valores, creencias y relaciones interpersonales, tanto en la parte interna como la externa de las empresas, al considerar que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los trabajadores.
- Al observar que no hay una forma específica de expresar el comportamiento laboral en las empresas mixtas del sector petrolero, objeto de estudio, se sugiere que el personal encargado del talento humano, bien sea, el departamento o la gerencia de recursos humanos, establezca los criterios o parámetros que serán usados como medida para saber el grado o nivel del comportamiento de los empleados.

Referencias bibliográficas

- ALLES, M. (2007). **Comportamiento organizacional**. Buenos Aires, Argentina: Gramica Editorial.
- CHIAVENATO, I. (2007). **Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones**. México: Editorial McGraw-Hil.
- DAFT, R. (2004). **Administración** (6ª ed.). México: Thomson Editores.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo** (10ª ed.). México: Thomson.
- DUBRIN, A. (2003). **Fundamentos del comportamiento organizacional**. Barcelona, España: McGraw Hill.
- EVANS, J. y LINDSAY, W. (2008). **Administración y Control de la Calidad** (7ª ed.). México: Cengage Learning.

- HELLRRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2004). **Comportamiento Humano** (10^a ed.). México: Thomson.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México: McGraw-Hill.
- LAGOMARSINO, R. (2003). Compromiso organizacional. **Revista de Antiguos Alumnos**. Año VI, No. 2, No. pp. 79-8
- NAVA, H. (2004). **La investigación jurídica ¿Cómo se elabora el proyecto?** (2^a ed.). Maracaibo, Venezuela: Ediluz.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10^a ed.). México: Pearson.

Ensayo arbitrado



Razón y emoción: Elementos transformacionales de la comunicación en la postmodernidad

Adlyz Calimán*

Introducción

Desde los inicios de la vida humana, la comunicación ha formado parte fundamental en el desarrollo de acciones que permitan el entendimiento entre quienes convergen en un momento determinado. En este sentido, la necesidad de comunicarse nace con el hombre y la sofisticación de este proceso hace que se diferencie de los animales, considerando además la avanzada capacidad de adquisición de conocimientos que el ser humano posee.

Ya Aristóteles desde la antigüedad definía cinco tipos de conocimiento, en primer lugar, el conocimiento científico, comprendido como la explicación teórica de las cosas o las acciones; el conocimiento práctico, relativo a lo que se aprende por la experiencia; el conocimiento técnico, el cual versa sobre la utilización de las herramientas y de cómo se hacen y se mejoran; el conocimiento artístico, que se ocupa de la imitación de la realidad mediante expresiones plásticas, escénicas, sonoras, regidas por la estética; y en quinto lugar, el conocimiento intuitivo, definido como aquel que da cuenta de lo que puede pasar o no, con indicios de pronósticos. Los sentimientos eran vistos como poco importantes, pero la comunicación era indispensable para la socialización del conocimiento en cualquiera de sus variantes.

* Magíster en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE, 2002). Magíster en Planificación Educativa (URU, 2000), Licenciada en Administración de Empresas (URU, 1996). Abogado (LUZ, 1998). Vice-rectora Administrativa (E) de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH). Correo electrónico: adlyzcaliman@ujgh.edu.ve

A medida que transcurren los años, la comunicación evoluciona cada vez más y actualmente muchos estudios sugieren la práctica de la comunicación racional, referida cuando mucho a los procedimientos de razonar o de transmitir un mensaje, interviniendo las teorías que señalan la importancia de las emociones en las organizaciones en orden de entender el comportamiento organizacional, considerando que la forma más efectiva de intercambiar ideas es aquella en la que los sentimientos y emociones se involucran.

En este sentido, March (1988) afirma que la cultura es un aspecto de la organización racional, y las emociones son una característica adicional para ser usada por el líder racional. Este acercamiento entre los dos conceptos trae implícito las nociones de control y liderazgo, las cuales deben ser entendidas en términos de comunicación e interacción. La concepción de racionalidad de Habermas (1987) define el término como un constructo sociológico-filosófico, implicando que significados y no objetivos son la clave para gerenciar. Y en palabras de Wasserman (1984), provee a los individuos con la habilidad de razonar en maneras de significado aceptable y plausible a otros, lo que hace que la ética y la cultura organizacional estén íntimamente ligadas al desempeño del líder.

Desde la perspectiva de lo planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Realmente es la comunicación racional una vía para el entendimiento inmediato? ¿Cuál ha sido la incidencia de la postmodernidad en los procesos comunicativos? ¿Desde qué punto beneficia la comunicación racional en la búsqueda de un acuerdo? ¿Qué papel juegan las emociones en el discurso dialógico? y finalmente ¿Cómo inciden la razón y las emociones en el desarrollo de las comunicaciones en la empresa?

1. Fundamentación teórica

1.1. Algunos aportes teóricos acerca del proceso de la comunicación humana

El término comunicación es intrínseco a la personalidad del hombre, lo que lo hace humano es precisamente la capacidad de comunicarse y socializar con sus semejantes. En este sentido, Morín (1999) dice, sin cultura, *sapiens* sería un débil mental con sólo capacidad para sobrevivir como un primate de los menos evolucionados. Para Watzlawick (1967), en su teoría de la comu-

nicación humana, resulta evidente que la comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y del orden social. Es imposible no comunicarse ya que todo comportamiento es una forma de comunicación.

Por su parte, Habermas (1987) entiende la comunicación como una acción racional en la que los sujetos con capacidad de expresarse, hacerse entender y actuar, hacen uso del conocimiento a través de la manifestación simbólica y significativa de sus relaciones con el mundo objetivo, con otros sujetos y consigo mismo.

En relación con lo planteado, Habermas (1987), en su teoría de la acción comunicativa, define cuatro tipos básicos de acciones: a) acciones estratégicas: son las que se efectúan para conseguir un fin determinado; b) acciones reguladas normativamente: aquellas inculcadas por la socialización y que sirven para justificarse a sí mismos a través de las mismas normas que la originan; c) acciones expresivas: aquellas en las cuales los actores manejan la manifestación de su subjetividad, donde se revelan los sentimientos y se percibe la falta de correspondencia entre estos y los actos; d) acciones comunicativas: remiten a la situación en que los actores tratan de entenderse desde lo común de sus posiciones, a fin de llegar a acuerdos que le permitan coordinar la acción. Se les llama también acciones conversativas y están asociadas a la investigación racional, ya que a diferencia de los otros tipos de acciones, están orientadas al entendimiento y situadas en un marco social, en el cual sus participantes no están orientados al éxito de manera individual, sino sobre la base de una definición compartida de la situación.

En este mismo orden de ideas, Berlo (2002) establece la interacción como la meta de la comunicación por lo cual el hombre necesita comunicarse con los otros para poder influir en la conducta de los demás, de acuerdo con sus propósitos. Es por ello necesario prever cómo se conducirán las demás personas, al momento de comunicarse, desarrollando de esta manera expectativas con respecto a los demás y a sí mismo.

Desde este punto de vista, el hombre es interdependiente de los demás para alcanzar sus fines. La interdependencia de las metas individuales es la causa de la organización de las conductas. Desde esta perspectiva, los sistemas sociales juegan un papel fundamental y son la consecuencia de la necesidad humana de relacionar su conducta con su entorno para alcanzar sus objetivos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Calonge y Casado (2001) afirman que la comunicación es causa y efecto de la sociedad, pues no se concibe el diálogo sin interacción y viceversa. De esta manera se considera la importancia de la Interacción Social Comunicativa (ISC).

En efecto, la ISC representa una visión que involucra las nociones: interacción, sociedad y comunicación en una misma concepción. En la idea de interacción, los fenómenos no se estudian de manera aislada sino en relación con otros y en sus determinaciones recíprocas; caracterizar la interacción como social implica hacer referencia a personas afectadas e influenciadas al relacionarse entre sí. Por su parte, la noción de comunicación significa tanto una puesta en común como la transmisión de información. Si bien el vehículo por excelencia es el lenguaje hablado, también hay signos paralingüísticos (gestos) que requieren un conocimiento compartido para acceder a un significado de modo de otorgarle sentido al encuentro.

El análisis de lo anterior permite señalar la comunicación y la interacción social como fenómenos simultáneos (co-concurren) e interdependientes. Se observa, cuando se habla de interacción, que se subraya la acción entre personajes, las modalidades de estar juntos y de influirse uno a otro. Del mismo modo, cuando se diserta sobre comunicación se enfatiza en los contenidos, los mensajes y significaciones transmitidos por los personajes entre sí.

En tal sentido, la comunicación, vista en el contexto de la interacción social, supone un grado de conciencia e intencionalidad por parte de los actores sociales implicados. Del mismo modo, un proceso mediante el cual los interactuantes comparten un conjunto de símbolos y significados comunes. Así pues, una comunicación eficaz es aquella en la cual existe concordancia entre los significantes que un interlocutor intenta transmitir a otro y los significados que el receptor le confiere a esos mensajes, en sentido más específico, el conocimiento paralelo del código.

1.2. Postmodernidad y comunicación

La postmodernidad es considerada una tendencia que permite ver de forma diferente las cosas; abarca todas las áreas de la ciencia y del conocimiento, en función de los planteamientos del modernismo. Lo anterior refiere un punto de partida de la postmodernidad que para muchos investigadores es la crisis de la mo-

derinidad, en palabras de Rojas, Torres y Arapé (2001): “la globalización, la tecnología avanzada, la virtualización, la sociedad del conocimiento, los grandes cambios culturales, políticos, económicos y sociales, o el derrumbe de los paradigmas tomados tradicionalmente como ciertos o válidos”, forman parte de los elementos modernistas que han sufrido transformaciones, considerando de esta manera que la postmodernidad puede ser concebida como una deconstrucción, ruptura o condición nueva, como un nuevo orden social.

De allí que la postmodernidad descubre y potencia a la comunicación como fuerza transformacional y reconstructora, siendo uno de los principales aspectos en la percepción de la postmodernidad referida a las organizaciones, la importancia creciente y la acción direccionadora de los siguientes elementos: información, conocimiento, comunicación, tecnología y la ética (Rojas, Torre y Arape, 2001) en la que se evidencia que el hombre no puede ser reemplazado, pues él es parte de una nueva lógica organizacional, caracterizada por conglomerados de equipos innovadores que deben comunicarse de manera eficaz.

En conclusión, la comunicación moderna se convierte en el eje central de todas las actividades de la organización, tal y como lo afirma López (2006), ya que es el hilo conductor que integra todas las partes de la organización, optimizando cada renglón de la cadena conformada por individuos particulares, logrando así la sinergia plena de la organización.

La complejidad alcanza no sólo la estructura de la comunicación sino también a la estructura de la organización. Por ello, es conveniente precisar que así como la dimensión humana entre la razón y el sentimiento no se pueden desligar de los actos humanos (López 2006), tampoco es posible desvincular el contexto interno de la empresa ya que lo que hace la persona individual afecta el espacio externo de ésta y viceversa.

1.3. La razón como factor determinante de la comunicación

El concepto de racionalidad tiene sus raíces en la filosofía griega. La palabra que los griegos usaron fue *logos*, adoptado por los romanos como *ratio* (razón) y llevado al español en la noción de racionalidad. En esta noción de *logos*, solo podía ser conocido por medios de contemplación, no de cálculo, por lo que para los griegos antiguos, ser ético y ser racional era interdependiente.

En la era moderna, la idea de racionalidad estaba ligada al producto de la razón humana, pero a diferencia de la noción pasiva de contemplación de los griegos, la racionalidad se consideró en un rol activo. Del adagio de Bacon (1561-1626) "Conocimiento es poder", es evidente que la racionalidad estaba asociada con el método, especialmente, el método científico. La escuela racionalista del pensamiento afirmaba que todo conocimiento estaba basado en la razón, lo cual no solo le dio un nuevo significado a la racionalidad, sino que además lo proveyó de una significativa credibilidad social y científica: la sociedad puede ser mejorada aplicando el razonamiento científico.

En el curso del siglo XIX, la idea de racionalidad estuvo casi exclusivamente conectada con la ciencia y la tecnología, y emergió como el método determinante para obtener objetividad y experticia. De hecho, la ciencia se convirtió en un paradigma de la racionalidad. El método científico positivista constituye la máxima expresión de la creencia en la racionalidad científica.

Cabe agregar que Popper, citado por Rutgers (1999), desafió esta noción, oponiendo su concepción de racionalidad al positivismo. Su concepto de racionalidad se afirma en la creencia en las capacidades humanas de la razón y voluntad de ser racional, es decir, poner las ideas a prueba sin importar las consecuencias. Introdujo el concepto de falsación, basado en que la ciencia se caracteriza por ser racional y la racionalidad reside en el proceso por el cual se somete a crítica y se remplazan, o no, las creencias, abriendo nuevamente el espectro racionalista que había sido reducido al método científico.

Según Lyotard (1987), los estudiosos postmodernistas establecen que es imposible hablar acerca de realidad y racionalidad sin usar el lenguaje. No puede haber un sentido de racionalidad sin un lenguaje específico, el cual está determinado además por el grupo humano al cual se pertenece. Como consecuencia, la racionalidad se convierte en un fenómeno social, siendo uno de sus máximos exponentes Habermas, quien rechaza una interpretación unidimensional de la racionalidad y establece que el sentido de la racionalidad se convierte en la constitución de un consenso entre las personas, lo cual implica que está intrínsecamente conectado con la comunicación. Por tanto, un racionalismo que ignora los seres, subjetividad, afectividad y vida es irracionalidad. La racionalidad debe reconocer el lado del afecto, amor y arrepentimiento.

De acuerdo con los planteamientos de López (2001), el sentido de la vida de los sujetos postmodernos se construye en la trama incesante de su modo de vida organizacional, que es ahora comunicacional; ese intercambio de ideas, pensamientos, realidad y razones determinan la convivencia e interacción permanente.

Siguiendo el mismo orden de ideas, los sujetos al desplegar su vida organizacional al interior de los sistemas de comunicación que se van dando a sí mismos, subordinan sus acciones prácticas y cognitivas al diálogo, hacen de sus actividades una acción comunicativa permanente y de su racionalidad una razón dialógica, produciéndose así sujetos racionales.

De lo anterior, resulta la acción comunicativa racional como un logro de entendimiento, el cual conduce entre los participantes a un acuerdo de interacción con razón como meta alcanzada. En este sentido, el acuerdo sólo se produce bajo condiciones que remiten a una base racional, pues es de considerar que el acuerdo descansa sobre una convicción común de los involucrados.

1.4. El papel de las emociones

Se considera que el estado emocional de un individuo está determinado en gran medida por lo que percibe del mundo y según Russel, citado por Redorta (2006), las emociones se producen atendiendo los siguientes datos: las informaciones sensoriales llegan a los centros emocionales del cerebro, es decir, el individuo recibe el insumo externo que luego procesa su entendimiento, como consecuencia, se produce una respuesta neurofisiológica y finalmente el cerebro interpreta la información y prepara al organismo para la respuesta, se expresa con gestos, el habla, actitudes entre otros.

Según Bisquerra, citado por Redorta (2006), la emoción representa un estado complejo del sistema orgánico del individuo, que se caracteriza por una excitación o perturbación que predispone a la acción. En este sentido, las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno.

En relación con lo expuesto, los seres humanos que ejercen una función dentro de la sociedad, deben tomar decisiones permanentemente, las cuales en ciertas ocasiones no son las más adecuadas. En este sentido, Álvarez (2002) presenta las investigaciones del último premio Nobel en Economía, el psicólogo Daniel Kahneman, junto a Amos Tversky, y en ellas se plantea que los seres humanos no son totalmente racionales en la toma de de-

cisiones. Identifican factores que causan que se tomen decisiones erróneas aún cuando tengan mayor información sobre el tema. Por otra parte, Damasio (2006), en su publicación “El Error de Descartes”, demuestra en su experimento con pacientes con daño cerebral, que la toma de decisiones es imposible en ausencia de la emoción.

Por lo tanto, lo anterior permite inferir que las emociones juegan un papel fundamental en el razonamiento para la toma de decisiones, sin cuya ayuda y efecto, se tomarían decisiones basadas en la razón pura, fría y calculadora; por ende, el proceso se haría mucho más largo, no alcanzaría el tiempo para discernir en cada detalle inmerso en la información controlada y seguramente no se tomaría la mejor decisión, pues está biológica y neurológicamente comprobado la reducción de las emociones como posible causa de comportamiento irracional.

Con base en lo planteado, se considera que las emociones intervienen en gran medida en el proceso para la toma de decisiones y definitivamente en las comunicaciones en la manera como se transforman los insumos de información a través del cerebro y son exteriorizados mediante el diálogo, por tanto, evaluar el papel penetrante de los sentimientos en un contexto determinado puede dar la oportunidad de aumentar los efectos positivos de dicha comunicación.

1.5. Incidencia de la razón y las emociones en el desarrollo de la comunicación organizacional

Los nuevos gerentes han ido reemplazando sus viejas técnicas gerenciales y adoptando progresivamente herramientas dialógicas y persuasivas, propias de las acciones comunicativas. De acuerdo con López (2001), tales técnicas son: dinámicas grupales, benchmarking, brainstorming, meditación trascendental, relajación, mapas mentales, pensamiento irradiante, pensamiento lateral, inteligencia emocional, técnicas de visualización, programación neurolingüística, entre otras; modalidades que potencian la comunicación, facilitan la producción de subjetividad y en consecuencia, la formación de la riqueza simbólica o postmoderna organizacional.

Las organizaciones postmodernas convertidas en sistemas de comunicaciones, han emergido como nuevos regímenes comunicacionales que se transforman en una nueva lógica de producción de sentido, a partir de la cual el sujeto postmoderno autorre-

gula su propio comportamiento organizacional y hace de la acción comunicativa un comportamiento deseable.

Desde la perspectiva de lo planteado, las emociones y la razón juegan un papel de suma relevancia en la comunicación de quienes cumplen el rol protagónico dentro de la empresa (su talento humano). Contar con sujetos comunicativos, con capacidad racional, de toma de decisiones y además sensibles y emotivos, sin lugar a dudas contempla el equipo perfecto para toda organización.

En consecuencia, valdría la pena preguntarse ¿hasta qué punto las empresas venezolanas hacen eco de los planteamientos comunicacionales basados en la razón y la emoción?; pues si bien es cierto, existen avances significativos en el conocimiento de estas estrategias comunicacionales, no significa que la mayoría de los gerentes y empresarios venezolanos las consideren y apliquen. La tendencia de la empresa venezolana se centra básicamente en el logro del incremento de su economía, subvalorando las potencialidades de esta nueva forma de comunicación emocional y emotiva, que sin lugar a dudas repercute positivamente en la toma de decisiones.

Reflexiones finales

Las comunicaciones son y serán siempre el medio más afectivo para alcanzar los objetivos. Sin duda, representan la herramienta de intercambio por excelencia tanto en el ámbito personal como organizacional de los individuos.

En la quinta disciplina, Senge (1990) afirma: “las personas con altos niveles de dominio personal (...) no se pueden permitir elegir entre razón e intuición o entre mente y corazón, al igual que no elegirían caminar con una sola pierna, o ver con un solo ojo”. Después de todo, un vistazo es más fácil cuando se usan ambos ojos. Es decir, los seres humanos, además de contar con habilidades de socialización e interacción permanente, deben considerar la importancia de incorporar factores como las emociones y razón al momento de emitir la palabra hablada o escrita. Esta capacidad de los individuos puede favorecer o afectar esas emociones y defensa de la razón, en el momento que se requiera una toma de decisiones oportuna.

Por otra parte, el creciente interés en las emociones de los trabajadores puede ser atribuido a los esfuerzos por incrementar el desarrollo de la organización: El movimiento de racionalización

de 1920 fue el momento creador de la idea de que un trabajador feliz es mucho más productivo. La institución de este nuevo nexo, dio pie al desarrollo de una nueva disciplina científica: la ciencia ocupacional; la sociología del trabajo, así como la psicología del trabajo se crearon para producir conocimiento sobre cómo la vida interior del trabajador se podía reconciliar y relacionar con los requerimientos de la producción industrial.

Además de las expectativas convencionales que acarrea el rol del gerente y de lidiar con sus propias emociones, el gerente tiene que aprender a manejar las emociones de sus subordinados (Ostell, 1996). Por su parte, Humphrey, Pollack y Hawver (2008) y Riggio, citado por Brotheridge (2008), afirman que es más probable llevar a cabo su trabajo con éxito para los gerentes que poseen habilidades emocionales.

En la actualidad, las empresas deben admitir como principal herramienta las comunicaciones, independientemente al sector socio-económico al cual pertenezcan, más aún si son manejadas desde la personalidad de los individuos, sin soslayar las emociones y basadas además en argumentos firmes y críticos que sustentan a la razón individual o colectiva.

Referencias bibliográficas

- ÁLVAREZ, C. (2002). **Las Investigaciones del Nóbel D. Kahneman y las creencias erróneas**. Disponible en: <http://digital.el-esceptico.org/leer.php?autor=145&id=1594&tema=13> Fecha de consulta: 19 de mayo de 2010.
- BERLO, D. (2002). **El Proceso de la Comunicación**. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- BROTHERIDGE, C., LEE, R. (2008). The emotions of managing: an introduction to the special issue. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 23. No. 2. pp 108-117.
- CALONGE, S. y CASADO, E. (2001). **Interacción Social Comunicativa**. Editorial CEP-FHE. Universidad Central de Venezuela. Caracas- Venezuela.
- DAMASIO, A. (2006). **El error de Descartes**. Barcelona, España: Editorial Crítica.
- HABERMAS, J. (1987). **Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos**. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- HUMPHREY, R., POLLACK, J., HAWVER, T. (2008). **Leading with emotional labour**. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 23. No. 2.

- LÓPEZ, D. (2006). El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información. **En Palabra Clave**. Vol. 9. No. 2. pp. 91-109.
- LÓPEZ, F. (2001). **Del Comportamiento Organizacional a la Práctica de Producción del Sentido**. 97-144. IMOSMO. CONICIT.
- LYOTARD, J. (1987). **La condición Postmoderna**. Madrid: Ediciones Cátedra.
- MARCH, J. (1988) **Decisions and Organizations**. Basil Blackwell. Oxford.
- MORÍN, E. (1999). **El Método I**. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- OSTELL, A. (1996). Managing dysfunctional emotions in organizations. **Journal of Management Studies**. Vol. 33. pp 525-57.
- REDORTA, J. (2006). **Emoción y Conflicto. Aprenda a manejar las emociones**. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=g6k1nCY-3-kC&oi=fnd&pg=PA15&dq=emoci%C3%B3n&ots=eiQtbsnqhl&sig=rGYAcU7EF32ztytpQB6JIHYb0xQ#v=onepage&q=emoci%C3%B3n&f=false> Fecha de consulta: 02 de febrero de 2010.
- ROJAS, L.; TORRES, R; ARAPE, E. (2001). **Posmodernidad: Lógicas Organizacionales, Lógicas Tecnológicas**. IMOSMO, CONICIT.
- RUTGERS, M. (1999). Be rational! But what does it mean?: A history of the idea of rationality and its relation to management thought. **Journal of Management History**. Vol. 5. No.1. pp 17-35.
- SENGE, P. (1990). **La Quinta Disciplina**. Doubleday. New York.
- WASSERMAN, G. (1984). **Social aspects of rationality**. Methodology and science. Vol. 17. pp. 50-69.
- WATZLAWICK, P. (1967). **Pragmatics of human communication**. W.W.Norton & Company. New York.